# 5

# व्यवस्थापनशास्त्र

•

## वैवाहिक आणि रोजच्या आयुष्यातलं

अनिल भागवत

वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशक



जीवनसाथ

दुसरी आवृत्ती

जीवनसाथ - 12 पुस्तकांच्या संचापैकी

पुस्तक क्र. 5

# व्यवस्थापनशास्त्र– वैवाहिक आणि रोजच्या आयुष्यातलं

## जीवनसाथ

जीवनभर स्पष्ट विचारांची साथ म्हणजे जीवनसाथ


**अनिल भागवत**

वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशक

**प्रकाशक**
अनिल भागवत
ई 3/21 गिरिजा शंकर विहार
कर्वे नगर, पुणे 411052



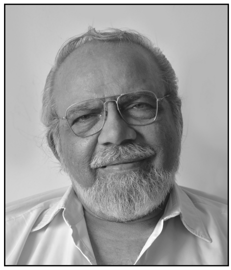
प्रथम आवृत्ती : 27 डिसेंबर 2015

मुखपृष्ठ : आभा भागवत

**टाइपसेटिंग**
स्मिता टाईपसेटर्स
1120, सदाशिव पेठ,
पुणे 411030

**मुद्रणस्थळ**
स्मिता प्रिंटर्स,
1019, सदाशिव पेठ,
पुणे 411030

**किंमत 250 रुपये**



# अनिल भागवत – ओळख

- बांधकाम व्यवस्थापनाचं अमेरिकेत शिक्षण आणि नोकरी
- अमेरिकन ग्रीन कार्ड होल्डर असूनही भारतात परत येण्याचा निर्णय
- 8 महिने 50,000 कि.मी. आणि 35 देशांचा स्वतः गाडी चालवत बायकोबरोबर प्रवास
- भारतात अतिजलद आणि दर्जेदार बांधकाम व्यवस्थापनाचा अनेक वर्षं व्यवसाय
- तत्त्वज्ञान, मानसशास्त्र आणि व्यवस्थापनशास्त्र यांचा रोजच्या आयुष्यात उपयोग करण्याविषयी खास अभ्यास
- 'वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशन' या विषयात डॉक्टरेटचं काम पूर्ण
- इंग्लंड आणि अमेरिकेत पालक-शिक्षण आणि विवाह-शिक्षणाच्या कार्यशाळा
- विवाह-शिक्षणाचे 500 च्या वर कार्यक्रम (1997 ते 2015)
- पालक-शिक्षणाचे 300 च्या वर कार्यक्रम (1980 ते 2015)

सामाजिक कामं -

- जीवनसाथ अभ्यासमंडळ – प्रमुख सल्लागार
- जीवनसाथ समुपदेशन केंद्र – प्रमुख समुपदेशक
- पालक विद्यापीठ – सल्लागार
- इंग्लिश संभाषण वर्ग – प्रमुख शिक्षक
- रोजच्या आयुष्याचं व्यवस्थापन – डायरी प्रशिक्षण – प्रमुख प्रशिक्षक
- सुंदर हस्ताक्षर वर्ग – प्रशिक्षक

- लेखन – वर्तमानपत्रांतून, नियतकालिकांतून अनेक वर्षं लिखाण

## पुस्तकं -

1. घर पाहावं बांधून (5 वी आवृत्ती)
2. लग्न पाहावं करून (उपलब्ध नाही)
3. व्यवस्थापनशास्त्र तुमच्यासाठी (2 री आवृत्ती)

●



# शोभा भागवत –ओळख

- मराठी, संस्कृत, इंग्लिश भाषेत पदव्या
- अमेरिकन ग्रीन कार्ड होल्डर असूनही भारतात परत येण्याचा निर्णय
- 8 महिने 50,000 कि.मी. आणि 35 देशांचा स्वतः गाडी चालवत नवऱ्याबरोबर प्रवास
- 2 वर्षं युनिसेफसाठी शैक्षणिक सल्लागार
- गरवारे बालभवन, सारसबाग, पुणे. च्या संचालक (1985 ते 2015)
- भारत सरकारतर्फे शैक्षणिक कार्यक्रमासाठी ब्राझिलला भेट
- इंग्लंड आणि अमेरिकेत पालक-शिक्षण आणि विवाह शिक्षणाच्या कार्यशाळा
- विवाह-शिक्षणाचे 300 च्या वर कार्यक्रम (1997 ते 2015)
- पालक-शिक्षणाचे 1000 च्या वर कार्यक्रम (1980 ते 2015)

सामाजिक कामं -

- पालक विद्यापीठ – प्रमुख सल्लागार
- जीवनसाथ अभ्यासमंडळ – सल्लागार
- अक्षरनंदन शाळा – सल्लागार
- महाराष्ट्र पालक शिक्षक संघ – कार्याध्यक्ष
- डॉ. स्नेहल अशोक स्मृती न्यास – विश्वस्त
- हुजूरपागा नियामक मंडळ – सदस्य
- लेखन – वर्तमानपत्रांतून, नियतकालिकांतून सातत्यानी लेखन

## पुस्तकं

1. आपली मुलं (राज्य पुरस्कार प्राप्त)
2. गारांचा पाऊस (राज्य पुरस्कार प्राप्त)
3. मूल नावाचं सुंदर कोडं
4. दिवास्वप्न (अनुवाद)
5. दलित पुरुषांच्या आत्मचरित्रातील स्त्री प्रतिमा
6. बहुरूप गांधी (अनुवाद)
7. आनंदाच्या पाऊलवाटा
8. देणारं झाड (अनुवाद)
9. मांजरांची वरात (अनुवाद)
10. गंमत जत्रा
11. विश्व आपलं कुटुंब
12. स्त्रियांचे प्रश्न
13. खेळण्यांचा जादूगार - अरविंद गुप्ता
14. सिंह आणि चिंगुली लाल चिमणी (अनुवाद)
15. खट्याळ उंदीर (अनुवाद)
16. अमरपत्र (अनुवाद)
17. शहाणी मुलं छान मुलं (अनुवाद)
18. बियांचे प्राणी (अनुवाद)
19. अंगठ्याची चित्रं (अनुवाद)
20. बोलणारे दगड (अनुवाद)

## आगामी पुस्तकं

21. सारं काही मुलांसाठी
22. शिक्षण आणि शांती (अनुवाद)

**नाटक –** आम्ही घरचे राजे (थिएटर अकादमी)

अनेक लेख, कविता, आकाशवाणी आणि दूरदर्शनवर कार्यक्रमांचं लेखन आणि सादरीकरण

●

# प्रस्तावना – शोभा भागवत

आमचं 'जीवनसाथ विवाह अभ्यास मंडळ' 1997 मधे सुरू झालं. आमची दोन्ही मुलं तेव्हा लग्नाच्या वयाची होत होती. अनिलला तेव्हा असं सारखं वाटत होतं की, आपण दोघांशी लग्नाबद्दल सूत्रबद्ध बोलायला हवं, पण या वयातली मुलं कुठे आई-वडलांचं ऐकण्याच्या मनःस्थितीत असतात? त्यांच्या मित्र-मैत्रिणींचा गट जमवणं, त्यांच्या पालकांनाही बोलावणं आणि दर रविवारी 2-3 तास एकत्र चर्चा करणं ही कल्पना मात्र त्यांना आवडली, आणि आमच्या घरीच 'जीवनसाथ' सुरू झालं.

अनिलचं व्यवस्थापनशास्त्राचं अमेरिकेतलं शिक्षण आहे आणि इथला त्याचा तो व्यवसायही आहे. व्यवस्थापनशास्त्राची अनेक मूलतत्त्वं रोजच्या आयुष्यात उपयोगी आहेत हे तो नेहमी म्हणायचा. त्याचा उपयोग अभ्यास मंडळाला झाला.

'जीवनसाथ' म्हणजे स्पष्ट विचारांची जीवनभराची साथ. खूप जणांना असं वाटतं की, अविवाहित मुला-मुलींसाठी हे गट चालवतात, म्हणजे हे वधूवरसूचक मंडळ आहे. पण असं लग्न जमवण्यासाठी मंडळ चालवण्यात आम्हा दोघांनाही रस नाही. अर्थात, मंडळाच्या निमित्तानी एवढ्या वर्षांत लग्नाचा अभ्यास करता करता परिचय होऊन बरीच लग्नं ठरली, झाली, टिकली आणि ती विचारपूर्वक झाली याचं आम्हाला समाधान वाटतं.

18 वर्षांच्या अनुभवानी आम्हाला असं वाटतं की, तरुण मुली लग्नाबद्दल खूप विचार करतात. कारण, त्यांना जाणीव असते की, लग्नानंतर पुरुषाचं आयुष्य फार बदलणार नाही, पण बाईचं सगळंच बदलून जातं. या उच्चशिक्षित मुली असं म्हणतात की, लग्न हे काही आयुष्यभराचं 'अल्टिमेटम' नाही हे

आमच्या पिढीला कळलेलं आहे. त्याचप्रमाणे, एका व्यक्तीशी आयुष्यभर आपण जोडले जाणार, तर ती कशीतरी उरकून टाकायची पण गोष्ट नाही. लग्नानंतर आपलं आयुष्य घडूही शकतं किंवा बिघडूही शकतं. त्यामुळं स्वतः विचार करून स्वतःच निर्णय घ्यायचा.

ठराविक 'कांदापोहे' कार्यक्रमाचं स्वरूप बदललं आहे. तरीही अजून परिचयात मोकळेपणा नसतो. शिक्षण, पगार, घरदार, दिसणं या व्यावहारिक गोष्टींकडेच झुकतं माप असतं. माणूस म्हणून एकमेकांची ओळख होत नाही.

एखाद्या जोडीत कुटुंबातल्या पार्श्वभूमीमुळे, वातावरणामुळे मनमोकळा संवाद असला, तरीही लग्नाच्या वेळी विचार नेमका कशाकशाचा करायचा याबाबतीत पालकांना काही कल्पना नसते. मुलांना वाटतं पालक काहीतरी सांगू शकतील. त्याचवेळी पालकांना वाटतं, आजकालच्या मुलांना सगळं माहिती असतं. शेवटी दोघांकडून मिळून आवश्यक असलेला स्पष्ट विचार कमी पडतो.

आज प्रत्येक व्यक्तीला स्वातंत्र्याचा ध्यास आहे. अशा वेळी वरवर भेटून, बोलून आयुष्यभराचा निर्णय कसा घ्यायचा? लग्न म्हणजे काय एक दिवसाचा सोहळा आहे का? ती आयुष्यभराची दोघांनी केलेली 'कमिटमेंट' आहे.

लग्नाच्या वयात घरून प्रचंड मानसिक दबाव असतो, असंही मुली सांगतात. त्यात घरात आई-वडलांचंच आयुष्य अत्यंत असमाधानी पाहिलेलं असलं, घरात त्यांची एकमेकांना, मुलांना मारपीट पाहिलेली असली, तर लग्नाबद्दल प्रचंड साशंकता असते. अनेक कुटुंबांत दुर्दैवानी तरुण मुलांना मोकळेपणानी बोलता येत नाही. अनेकदा पालकांशी संवादच तुटलेला असतो.

याला उपाय म्हणून, आपल्या समाजात या मुला-मुलींसाठी काय सोयी उपलब्ध आहेत? वधू-वर सूचक मंडळं आहेत, ती पालकांना जेवढी आकर्षक वाटतात, तेवढी मुला-मुलींना वाटत नाहीत. मेळाव्याचा अनेकांनी धसका घेतलेला आहे. विवाहपूर्व समुपदेशन कधीकधी उपलब्ध असतं, पण त्याची दिशा चुकीची असू शकते. प्रत्यक्ष आयुष्यातल्या प्रश्नांपर्यंत ते पोचत नाही. इंटरनेटचा आधार अनेकजण घेत आहेत, पण त्याची विश्वासार्हता अजून सिद्ध व्हायची आहे. इंटरनेटवर माहितीचा धबधबा असतो, पण त्यातली बरीचशी पाश्चात्त्य असते. स्वतःला उपयोगी असं फारच कमी सापडतं.

अशा वेळी परिचयोत्तर विवाह असा काही कुठे पर्याय आहे का, मैत्रीतून विवाह असा काही 'प्लॅटफॉर्म' आहे का, या शोधात तरुण आहेत. त्यामुळेच

जिथे केवळ पैशांसाठी काम चालत नाही, पण जिथे समाजकार्य असाही आव नाही, जिथे विचारांवर कुणाचं दडपण नसेल आणि निर्णयासाठी दबाव नसेल, जिथे तरुणांचा सन्मान जपला जाईल आणि मार्गदर्शन म्हणून पारंपरिक संस्कारांचे, उपदेशांचे डोस नसतील, अशा विवाह अभ्यास मंडळाच्या शोधात मुलं-मुली आहेत. ही गरज ओळखून 'जीवनसाथ'ची सुरुवात झाली.

'जीवनसाथ' सुरू केल्यापासून अनिलनी वैवाहिक जीवनात येणाऱ्या प्रश्नांची यादी करून अभ्यासाला सुरुवात केली. विवाहसंबंधित प्रश्नांचा अभ्यासक्रम तयार केला. त्याचं 'मॅनेजमेंट' या विषयाचं शिक्षणही आहे आणि व्यवसायही चालू आहे. त्यातली तत्त्वं वैवाहिक जीवनात उपयोगी आहेत. याची आम्हाला खात्री वाटते. आपण कसे आहोत हे कळणं आणि दुसऱ्याला पारखता येणं, यासाठी त्यानी व्यक्तिमत्त्वाच्या प्रकारांचा अभ्यास केला आहे. विवाहासाठी काय प्रकारची प्रगल्भता हवी हे शोधण्याचं त्याचं काम चालू आहे. त्याचं मानसशास्त्राच्या अंगानी 'वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशन' या विषयातलं डॉक्टरेटचं काम पूर्ण आहे. पीएच.डी. हातात मिळणं बाकी आहे. मॅनेजमेंटमधल्या क्रिटिकल ॲनॅलिसिस या पद्धतीनी तो तरुण मुला-मुलींना आपले प्रश्न सोडवण्याचा आत्मविश्वास देतो आहे. अतिशय सातत्यानी 'ग्रुप काउन्सेलिंग' आणि 'इंडिव्हिज्युअल काउन्सेलिंग' करतो आहे. त्याची अभ्यासू वृत्ती, शिस्त, चिकाटी, तरुणांशी संवाद साधण्याचं कौशल्य, हे काम करण्यासाठी 'ट्रेनर्स' तयार करणं, हे सगळं पाहणं, त्यात मदत करणं हा माझ्या आनंदाचा भाग आहे.

'जीवनसाथ'मधे अविवाहित तरुण-तरुणी तर येतातच, पण नवविवाहित, मध्यमवयीन विवाहित जोडपी, मुलांबद्दलच्या काळजीत असलेले पालक, घटस्फोटित व्यक्ती, अविवाहित राहण्याचा निर्णय घेतलेली मंडळीही येतात. त्यांच्यामधल्या विचारांच्या देवाण-घेवाणीचा सर्वांनाच उपयोग होतो. इथल्या काहींच्या प्रतिक्रिया बरंच काही सांगतात.

'जीवनसाथ'मधे येणारी कॉम्प्युटर इंजिनिअर मुलगी एकदा सांगत होती– ''माणसाच्या दिसण्यापेक्षा माणसाचं असणं महत्वाचं असतं, ते कसं पारखावं याचं सहज, सोप्या शब्दांत मार्गदर्शन तुम्ही करता, ते मला आवडलं. केवळ नवरा-बायको या नात्यातच नव्हे, तर इतरही नात्यांत प्रत्येकाला 'स्पेस' देऊन जे नातं जोपासलं तर ते अधिक सशक्त ठरतं, हे मला इथं कळलं. लग्न करायचं तर अफाट अपेक्षा ठेवून कसं चालेल? आपल्याला आयुष्यात काय चालणार

नाही, पेलणार नाही, कोणाला नाही म्हटलं पाहिजे याबद्दलचे माझे विचार इथेच स्पष्ट झाले. लग्न या प्रक्रियेकडेच जाणीवपूर्वक पाहण्याचा मार्ग मला इथे सापडला.''

चर्चेत एकदा एक मुलगा म्हणाला होता, ''एखाद्या सुंदर, मादक मुलीशी लग्न आणि मग हनिमून इथपर्यंतचा मुलग्यांचा 'प्लॅन रेडी' असतो, पण पुढं सगळी गडबड गडबड असते. त्यापुढे विचार पूर्णच थांबतो. खरं म्हणजे लग्न या विषयाच्या अभ्यासाची सुरुवात शाळेत आणि महाविद्यालयातच व्हायला हवी.''

एक मध्यमवर्गीय घरातला खूप न शिकलेला मुलगा. तो सांगत होता – ''आमच्या घरात जे विषय उच्चारले सुद्धा जात नाहीत त्यावर इथे मोकळेपणानी बोलतात हे पाहून मी चक्रावूनच गेलो. मित्राच्या सांगण्यावरून मी इथे आलो आणि मला कळलं की, इथे केवळ लग्नाविषयी नाही, तर इतर आयुष्यभरातल्या खूप विषयांबद्दल चर्चा होते. आयुष्य स्वस्थ आणि समाधानी कसं होईल हे कळतं. 'ग्रुप डिस्कशन'मधे अनेक माणसांचे विचार कळतात. इतरांच्या प्रश्नांची कल्पना येते.''

मॅनेजमेंटचा अभ्यास करणाऱ्या अतिशय संवेदनक्षम मुलीला काही वेगळेच फायदे जाणवले. ''प्रश्नाच्या मुळापर्यंत जाणं आणि मूळ प्रश्नाचं उत्तर शोधणं यांचे संस्कार इथे माझ्यावर झाले. वास्तवाची जाण आली आणि अपेक्षांचा क्रम लावता आला. इथल्या 'प्रेझेंटेशनचा' मला माझ्या 'मॅनेजमेंट स्टडीज'मधे उपयोग झाला.'' पूर्वी वाटायचं अनिलदादांचं मॅनेजमेंटचं अमेरिकेतलं एवढ्या वर्षांपूर्वीचं शिक्षण एव्हाना कालबाह्य झालं असेल. आता वाटतं ती सगळी त्यांनी शिकलेली मूलतत्त्वं आज जास्त चपखल लागू आहेत.

दुसरी एकजण म्हणते, ''विवाहबाह्य संबंधांवरच्या चर्चा बैठक संपल्यावरही मनात ठसठसत राहिल्या. घटस्फोट होऊ नये यासाठी काय करावं, झालाच तर काय करावं, किती मुलं हवीत, संगोपन कसं करावं, आपलं मरण, जोडीदाराचं मरण, आप्तजनांचं मरण या अत्यंत अप्रिय अशा विषयांवरच्या चर्चांनी मनोधैर्य वाढलं. प्रत्येक बैठकीला येताना, आज काय नवीन शिकायला मिळेल अशी उत्सुकता असते.''

एक अतिशय गंभीर मुलगी आहे. तिनं अतिशय विचारपूर्वक लग्न केलं आहे. ती एकदा चर्चेत सांगत होती– ''लग्न म्हणजे तडजोड आणि ती बाईलाच

करावी लागते. पण ‘जीवनसाथ’मधे येऊन मुलांमधेही तडजोडीची जाणीव आणि इच्छा निर्माण होते. एकमेकांत खेळीमेळीचं वातावरण असण्यासाठी वैचारिक पातळी जुळणं आवश्यक आहे. विचार जुळले तर ‘कम्फर्ट लेव्हल’ वाढते. एकमेकांचे दोष स्वीकारणं सोपं जातं. प्रत्येक माणसात दोष असणारच, मतभेद असणारच, पण ते कमी कसे करायचे ते इथे आल्यावर उमगलं.'' ''आम्ही दोघं लग्नापूर्वी एकमेकांशी करिअर, पैसे, मित्रमैत्रिणी, कुटुंब यांविषयी बोललो. आमचे बरेच विचार जुळत होते. यावेळी निर्णय घेताना आम्हाला अनिलदादांनी सांगितलेली ‘क्रिटिकल ॲनॅलिसिस’ची पद्धत उपयोगी पडली. आता लग्न झाल्यावर हा विचार किती महत्त्वाचा होता, ते लक्षात येतं आहे.''

एक रोखठोक मुलगी सांगते, ''मी ‘हेडस्ट्राँग’ आहे. पटल्याशिवाय काही करणार नाही. मुलं बघताना मी खूप विचार करत होते. पण मुलगे ‘टिपिकल माइंडेड’ असतात. मग नकार सुरू झाले. बाबांना त्याचा त्रास होऊ लागला. अजूनही मला जे हवंय ते मला सापडत नाही. जीवनसाथमधे लग्न जमलं तर मला आवडेल, पण इथे स्वतःला आणि इतरांना समजून घेण्याचा एक दृष्टिकोन मिळाला. तो मला उपयोगी पडतो आहे. सर्वांना मतं असतात. ती एकमेकांवर लादू नयेत, हे मी इथं शिकले. आपल्या समाजात मुलग्यांची मतं खूप पारंपरिक आहेत. माझ्यासारख्या मुलींना फार निराशा येते. अशा वेळी जीवनसाथचा मला खूप आधार वाटतो.''

आमच्या एक घटस्फोटित सभासद म्हणतात ते मला फार महत्त्वाचं वाटतं– ''सध्या विवाहसंस्थेला आलेलं बाजारी बजबजपुरीचं स्वरूप घातक आहे. नको त्या गोष्टी लग्नसंस्थेत घुसून मूळ मूल्यांनाच छेद देत, पार बोजवारा उडवत आहेत. लग्नाच्या निमित्तानी एकूण मानवी सूक्ष्म, नाजूक, तरल नाती आणि भावभावना यांचा हळुवार गोफ गुंफला जात असतो. त्याचा नितांत सुंदर अभ्यास या मंडळात होतो. आजच्या नव्या विचारांनी कालचा मनस्ताप पुसता येतो, हे मला या अभ्यासाचं सामर्थ्य वाटतं.''

जीवनसाथमधे सातत्यानी गेली पाच वर्षं येणाऱ्या एक मध्यमवर्गीय पालक म्हणतात : ''लग्न ठरवताना पत्रिकेवर अनावश्यक भर असतो, पण मुलामुलींच्या गाठीभेटी, चर्चा जास्त आवश्यक असतात. दोन कुटुंबांच्या परिचयासाठी वेळ देणं आवश्यक असतं, ते होत नाही. जीवनसाथमधे येण्यापूर्वी माझी मतं पक्की नव्हती. 50-50 टक्के दोन्ही बाजू खऱ्या वाटायच्या. पण आता मी योग्य

शब्दांत माझा मुद्दा पटवून देऊ शकते. पालकांनाही या अभ्यासाची गरज आहे. लग्नात पालकांचा पुढाकार नसावा. मुला-मुलींनीच पुढे जबाबदारी पेलायची असते. त्यामुळे मुलांचा पुढाकार आणि पालक फक्त सल्लागार असं व्हायला हवं. पालकांनी योग्य गोष्टींना प्रोत्साहन द्यावं, अयोग्य गोष्टी स्पष्ट, योग्य शब्दांत त्यांच्यासमोर मांडाव्यात, निर्णय मात्र मुलांचाच असावा.

जीवनसाथमधे नकारात्मक गोष्टींचा विचारही करण्याचं तंत्र कळलं. म्हातारपण, आजारपण, मृत्यू यांबद्दलचे विचार पक्के झाले; अनेक अंधश्रद्धा गेल्या, साधी राहणी उच्च विचारसरणी म्हणजे काय हे कळलं. सर्वांत महत्त्वाचं म्हणजे इथे मुलांबरोबर पालकांनाही आपल्या वैवाहिक आयुष्यातल्या समस्या सोडवता येतात, याचा दिलासा वाटला. आमचंही आयुष्य 'जीवनसाथ'नी समृद्ध केलं.''

स्वतः अनेक प्रकारची प्रशिक्षणं देणारं आमचं एक अत्यंत उत्साही, कृतिशील सभासद जोडपं म्हणालं, ''वैचारिक देवाणघेवाण फार कमी ठिकाणी होते. इथलं पद्धतशीर विश्लेषण आम्हाला खूप गोष्टी शिकवतं. अनिलदादांचे खास खेळ गमतीबरोबर महत्त्वाचे संदेश सहज देतात. तुम्ही दोघं आधी भेटला असतात तर आम्हाला अधिक चांगले नवरा-बायको होता आलं असतं आणि अधिक चांगले पालकही.'' लग्न आणि मुलांना वाढवणं हे प्रत्येकाच्या जीवनातले महत्वाचे प्रकल्प; पण लोक त्यांच्याकडे पुरेशा गांभीर्यानी पाहात नाहीत. आज झट लग्न पट घटस्फोट ही पद्धत होऊ पाहते आहे. अशा वेळी अशी मंडळं समाजात काही नवं घडवत आहेत ही समाधानाची गोष्ट आहे.

व्यवस्थापनशास्त्र रोजच्या आयुष्याला उपयोगी अशा सोप्या पद्धतीनी मांडलेलं आम्ही प्रथमच पाहिलं.

तरुणपणी योग्य वयात जीवनसाथमधे नियमितपणे यायला सुरुवात केली तर फारच छान; पण समजा तसं नाही जमलं तर काय करायचं? ताण आधीच निर्माण झाले असले तर? मला वाटतं 'बेटर लेट दॅन नेव्हर.' मध्यमवयीन, वयस्कर असलं म्हणून काय झालं? दोघांची इच्छा असली तर ताण नक्की कमी करता येतील. घालवताही येतील कारण 'विवाहाचं बिघडलेलं यंत्र कुठच्याही अवस्थेत दुरुस्त करायचा प्रयत्न करता येतो.'

अनिल त्याच्या वैयक्तिक समुपदेशनाच्या कामातही खूप व्यस्त असतो. लोकांना केवढ्या प्रकारचे किती प्रश्न आहेत हे त्यामुळे कळतं. जेवढे करावेत तेवढे प्रयत्न कमीच पडतील इतकी आपल्या समाजाला समुपदेशनाची गरज आहे

हे लक्षात येतं.

असं हे जीवनसाथचं काम, वातावरण आणि फलितं! यातला पुढाकार अनिलचा. माझी इतर कामं सांभाळून मी साथीला असते एवढंच. लोक रविवारच्या या कृतिसत्रांची वाट पाहात असतात याचं फार समाधान वाटतं.

आमची मुलं लहान होती तेव्हा आम्ही दोघांनी पालक-शिक्षणाचा अभ्यास केला. बऱ्याच पालकांपर्यंत तो पोहोचवला. ती वाढत असताना मला बालभवनच्या निमित्तानी चांगलं काम करता आलं. ती लग्नाची झाल्यावर अनिलनी विवाह-अभ्यास पुढं नेला. आता आम्हाला तीन छोटी नातवंडं आहेत. लहान मुलांची काळजी घेण्याची अधिक चांगली सोय समाजात व्हावी यासाठी खूप काही करायचं आहे. त्या त्या वेळी आपल्या समाजातले जे प्रश्न जाणवतात त्यासाठी काम करणं, हे आम्हाला आमचं कर्तव्य वाटतं. इतरांच्या कामाशीही त्यामुळे आमचा भरपूर संपर्क असतो. त्या नेटवर्कचा खूप फायदा होतो.

आम्ही दोघं गेली अनेक वर्षं पुण्यातच राहतो. पुण्याचे गुण, दुर्गुण आम्हाला आपोआपच चिकटलेले असणार. अनिलचं व्यवस्थापनाचं आणि समुपदेशनाचं सगळं काम जास्तीतजास्त पुण्यातलंच आहे. बरेच संदर्भ महाराष्ट्र, पुणं, कर्वेनगर या भोवतालचे आहेत हे खरं आहे. हे पुस्तक वाचताना तुम्ही जगाच्या कुठच्याही भागात राहात असलात तरी त्यामुळे जागेचे संदर्भ बदलतील. अभ्यासाचे विषय मात्र तेच राहतील.

**– शोभा भागवत**

# याबद्दल जीवनसाथमधे नेमकं काय चालतं?

## या कल्पनेची थोडक्यात ओळख

मी भाषणं करण्याच्या विरुद्ध आहे कारण त्याचा काही उपयोग होत नाही अशी माझी खात्री झाली आहे. त्यामुळे मी फक्त कार्यशाळाच घेतो. आत्तापर्यंत 500च्या वर ज्या कार्यशाळा घेतल्या त्याविषयी हे लिखाण आहे. यातला प्रत्येक लेख किंवा लेखाचा भाग म्हणजे एक कार्यशाळा आहे असं समजूया. पण त्याच विषयाच्या अनेक कार्यशाळांचा एकत्रित गोषवारा इथे आहे. प्रत्यक्षातल्या कार्यशाळा अनौपचारिक गप्पा आणि प्रश्नोत्तरं पद्धतीच्याच असतात; पण तो मजकूर त्याप्रकारे संवादाच्या स्वरूपात लिहायचा म्हणजे तो खूप पानांचा होतो. म्हणून ते मुद्दे सलग पद्धतीनी मांडले आहेत.

कार्यशाळांचा मुख्य सूत्रधार बहुतेक वेळा मी असतो. सूत्रसंचालनासाठी आणखी काही लोक तयार करण्याचं काम चालू आहे. सूत्रधारांनी आधी त्या विषयाचा माझ्याबरोबर अभ्यास करून माझ्याशी चर्चा करून मुद्दे लिहून तयार ठेवलेले असतात.

अगदी प्रथम माझी या सबंध कामामागची, कार्यशाळेमागची, पुस्तकामागची भूमिका स्पष्ट करतो. ही एक अनेक विषयांची कार्यशाळांची मोठी मालिका चालू आहे अशी कल्पना करून मी हे पुस्तक लिहिलंय. आपण सगळे एका खोलीत समोरासमोर गोलात बसलो आहोत आणि प्रत्येक विषयासंबंधी निरनिराळ्या लोकांची निरनिराळी मतं, शंका, गैरसमजुती आपण सगळे ऐकतो आहोत अशी

कल्पना केली आहे. जीवनसाथमधला आत्तापर्यंतचा अभ्यास त्याबद्दल काय म्हणतो हे मी सांगतोय, अशी कल्पना मनात धरलीय.

मला कळायला लागल्यापासून गेली 59 वर्षं मी जे आसपासचं जग बघतोय, परदेशात, भारतभरात, महाराष्ट्रात जे अनुभवलंय ते मला आवडलेलं नाही. थोडक्यात, ज्या दिशेनी सबंध जगाचा, भारताचा प्रवास चाललाय ती दिशा मला योग्य वाटलेली नाही. कुठच्यातरी निराळ्या पद्धतीनी विचार केल्याशिवाय, मार्ग शोधल्याशिवाय मला धडगत दिसत नाही. ज्याला सध्याची परिस्थिती पसंत नसेल त्यानी ती परिस्थिती बदलण्यासाठी धडपड करावी, नाहीतर मुकाटपणी सहन करावं. मी मुकाटपणी सहन करणाऱ्यांपैकी नसल्यामुळे मी तशी धडपड केली, आयुष्यभर केली. त्या सगळ्या प्रयत्नांचा सारांश म्हणजे 'जीवनसाथ'. या अभ्यासाची सुरुवात विवाहाच्या अभ्यासानीच झाली. पुढे मात्र ती सबंध आयुष्याच्या अभ्यासाची संस्था बनली.

मी माझ्या आसपास बघितलं तर मला संतुलित लोकं सहज दिसतच नाहीत. उन्मत्त तरी दिसतात किंवा उदास दिसतात. वागणारे मग्रूर तरी असतात किंवा केविलवाणे असतात.

प्रत्येक पर्वातल्या प्रत्येक काळात समाजाला विचार आणि भावना यांच्या समतोलाचीच गरज असते हे सगळ्यांना मान्य असतं. पण पुढे माझ्यासारख्या कोणी म्हटलं की, सध्याचा समाज भावनेच्या बाजूला पार झुकलेला आहे, त्यामुळे या समाजाला विचाराच्या दिशेनी समतोलापर्यंत खेचूया तर ते मात्र मान्य होत नाही. समाज भावनेच्या बाजूला अतिरिक्त प्रमाणात कशामुळे झुकला हे बघायला गेलं तर दोन गोष्टी स्पष्ट दिसतात.

एक म्हणजे प्रत्येक माणूस स्वतःच्या भविष्याची चिंता या एका भावनेमुळे हवालदिल आहे. वरवर बघितलं तर तो गाताना, नाचताना, हसताना दिसेल. पण ते दृश्य फसवं आहे. माणूस आतून घोर काळजीत आहे. त्या चिंतेच्या भावनेच्या ओझ्यामुळे तो झुकलेला आहे.

दुसरं म्हणजे प्रसारमाध्यमांनी सर्वसामान्य माणसाची बुद्धी किंवा विचार करण्याची क्षमता क्षीण केली आणि त्याच वेळेला अतिशयोक्त भावनांचं भडक चित्रण करून त्याला भावनेच्या बाजूला आणखी ढकललं. ही दोन्ही कारणं जरी समजली तरी सत्य ते सत्यच आहे. समतोलापर्यंत त्याला पोहोचवण्यासाठी स्पष्ट

विचारांचं बळ त्याला द्यायला हवं आहे. माझी त्याबद्दल खात्री झाली आहे. मला जर वाटलं असतं की, माणूस फार विचारांच्या दिशेनी झुकला आहे तर मी भावनांच्या दिशेनी त्याला खेचलं असतं कारण शेवटी समतोल हा उद्देश आहे.

या सगळ्या प्रयत्नात दोन मोठ्या अडचणी मात्र आहेत. विचाराच्या दिशेनी खेचणं म्हणजेच विवेकनिष्ठ विचारसरणीमधे खेचणाऱ्याला फार कष्ट आहेत कारण कोट्यवधी लोकांना खेचण्याचा तो लढा आहे.

दुसरी अडचण म्हणजे विवेकनिष्ठ विचाराच्या पुरस्कर्त्याला लोक कोरडा किंवा भावनाहीन, असंवेदनशील समजतात. ते खरं नाही हे त्याला स्वतःला माहिती असतं. पण लोकांची तशी गैरसमजूत होते, उघड किंवा पाठीमागे टीका सहन करावी लागते. थोडक्यात, या कारणांमुळे हा मार्ग लोकप्रिय होऊ शकत नाही.

मी आता 72 वर्षांचा आहे. शोभा 69ची आहे. हे सगळं पुस्तकात उतरवणं शक्य आहे तोपर्यंत लिहिलेलं बरं असं वाटल्यामुळे मी इथे दोन गोष्टींवर भर देऊन लिहायचं ठरवलं.

1. समाजाचं वैवाहिक आयुष्य, त्याखेरीजचं आयुष्य, त्यातले समाजाचे प्रश्न आणि त्यावर उपाय
2. शोभाच्या आणि माझ्या वैवाहिक सहजीवनाचं चरित्र. सहजीवनाचं चरित्र या शब्दाकडे मला लक्ष वेधायचं आहे कारण हे माझं किंवा शोभाचं व्यक्तिगत चरित्र नाही.

या पुस्तकाबद्दलचा एक निर्णय पक्का केलाय तो असा. व्यवस्थापनशास्त्र, मानसशास्त्र, तत्त्वज्ञान या माझ्या अभ्यासातल्या तीनही विषयांत मूळच्या अभ्यासातच असे अनेक शब्द आहेत की, त्यांचं ओढूनताणून मराठी भाषांतर करण्याच्या फंदात न पडणं चांगलं. काही भाषांतरित शब्द सोपे, काही आधीच प्रचलित असलेले आहेत ते वापरले. बाकीचे खुशाल देवनागरी लिपीत इंग्लिश शब्द वापरायचे असं ठरवलं, कारण हे पुस्तक लोकांनी वाचावं, त्यांना ते सोपं जावं, त्यातल्या गोष्टी त्यांनी अमलात आणाव्यात ही इच्छा आहे. मग समजायला कठीण करून कसं चालेल? याबद्दलचे सोपे-कठीण वगैरेचे निर्णय मीच

वाचकांबद्दलच्या माझ्या अंदाजानी घेतले आहेत. त्या माझ्या अंदाजात काही चूक आढळली तर नंतर ती जरूर दुरुस्त करीन.

आणखी एक निर्णय घेतला. हे पुस्तक वाचणाऱ्यांपैकी कॉम्प्युटर वाचणाऱ्यांचं प्रमाण जास्त असेल असं मला वाटतंय. त्यामुळे जीवनसाथच्या वेबसाईटवरून हे सबंध पुस्तक बघता येईल, छापता येईल अशी व्यवस्था करणार आहे. ज्यांना कागदावर छापलेली अक्षरंच सोयीची वाटतात त्यांच्यासाठी छापील पुस्तकाचीही सोय असणार आहे.

मी स्वतः व्यवस्थापनशास्त्र शिकलेलो असल्यामुळे आणि गेल्या अनेक वर्षांमधे तो विषय शिकवल्यामुळे विषयाचे भाग पाडण्याची मला सवय लागली आहे. वाचणाऱ्यांना ते सोयीचं जाईल याबद्दल माझी खात्री आहे. या पुस्तकात तर व्यवस्थापनशास्त्र हाच विषय डोळ्यासमोर ठेवून लिखाण केलं आहे.

एक प्रश्न सगळ्यांना पडेल त्याचं आधीच स्पष्टीकरण करतो. आपलं म्हणणं थोडक्यात मांडावं अशी शिफारस मी अनेक वेळा ठिकठिकाणी केली आहे, तर मग जीवनसाथ म्हणजेच जीवनभर स्पष्ट विचारांची साथ हा विषय समजावून सांगताना एवढी थोरली पानं आणि बारा पुस्तकं कशासाठी लिहिली? याचं उत्तर असं आहे. 18 वर्षं एवढ्या निरनिराळ्या लोकांशी बोलताना एक गोष्ट लक्षात आलेली आहे. कुठच्या शब्दांत कुठच्या पद्धतीनी कुठच्या वेळेला कोणाला मुद्दा समजेल याला कुठचाही नियम नाही. तो संवाद साधण्याची तीव्र इच्छा असल्यामुळे माहिती असलेले सगळे मार्ग वापरायचे, असं मी ठरवलं. त्यामुळे मजकूर वाढला.

किती बारकाव्यात शिरायचं, किती सविस्तर सांगायचं याबद्दल माझा विचार तळ्यात-मळ्यात होता. तो पक्का कशामुळे झाला तो प्रसंग सांगतो. सकाळी चार वाजता नियमितपणी रोज उठून मी हे पुस्तक लिहिण्याचं काम करतोय. मधे व्यायाम, रोजचं आवरणं आणि समुपदेशनाच्या ठरलेल्या वेळा हे सांभाळून, किंचित टी.व्ही. बघून मी रोज रात्री 10 वाजता झोपतो. त्यातला व्यायाम मला रोज 3 ते 4 वेळा करावाच लागतो, नाहीतर माझी कंबर, खांदे, मान दुखायला लागतात आणि ही सगळी कामं, लिखाण शक्यच होत नाही. व्यायामाबद्दलच्या अनुभवामुळे माझा निर्णय झाला. कसा ते सांगतो. माझ्या डॉक्टरांनी मला जे व्यायाम सांगितले त्याबद्दल माझी जराही तक्रार नाही. ते सोपे

आणि उपयोगी व्यायाम आहेत. ते व्यायाम त्यांनी मला रोज 6 वेळा करायला सांगितले होते. माझी अडचण निराळीच होती. पहाटे व्यायाम नक्की जमायचा. माझं 'काउन्सेलिंग शेड्यूल' सुरू झालं की, त्यात मला मधे दिवसा व्यायाम शक्यच व्हायचा नाही. थोडक्यात, पहाटे आणि रात्री दोनदाच मला व्यायाम जमायचा. अर्थातच तेवढा व्यायाम पुरायचा नाही. शेवटी मान, खांदे, कंबर दुखायचीच. साधारण दोन महिने मी निरनिराळ्या युक्त्या करून बघितल्या. पण त्यांतली एकही युक्ती उपयोगी पडली नाही. त्रास तसाच्या तसाच.

दोन महिन्यांनंतर मी तोच व्यायाम पहाटे आणि रात्री लागोपाठ दोनदा करायला लागलो. म्हणजे त्याची बेरीज झाली चार वेळा व्यायाम. दोन वेळचा प्रश्न उरला. मग मी त्या व्यायामाचे छोटे भाग केले. दिवसभरातल्या वेळापत्रकात जमतील तसे, तेवढ्या मिनिटांत बसतील तसे तुकड्यातुकड्यांत व्यायाम करत गेलो. या पद्धतीनी कधी पाच वेळा तर कधी सहा वेळा व्यायाम व्हायला लागला. माझा प्रश्न सुटला. मला त्यासरशी साक्षात्कार झाला की समुपदेशनार्थींचा प्रश्न, दिनचर्या, स्वभाव, कौटुंबिक पार्श्वभूमी, सगळ्या गोष्टी लक्षात घेऊन उपायांचे पर्याय सविस्तरपणी मांडले तरच त्याला त्याचा खरा उपयोग होतो. माझे गेले तसे दोन महिने त्रास सोसत वाया जात नाहीत. त्यामुळे या कार्यशाळेत म्हणजेच या पुस्तकात एकदम बारकाव्यात सविस्तर सांगायचं हा निर्णय एकदम पक्का झाला.

ही कार्यशाळा घेताना, हा मजकूर लिहिताना मला अनेक भूमिकांच्यात शिरावं लागणार आहे. दोन मुख्य भूमिका म्हणजे समुपदेशक आणि ज्येष्ठ अभ्यासू मित्र. पुन्हा या दोन भूमिकांमधून बोललेल्या, लिहिलेल्या मजकुराची सरमिसळ होणार हेही निश्चित आहे. कधी मित्र म्हणून गमतीगमतीत एखादी गोष्ट सांगितलेली असेल, तर कधी माझा समुपदेशनातला गंभीर अभ्यास त्यात डोकावेल.

समुपदेशन या सबंध विषयाविषयी खूप गैरसमजुती आहेत. वेड लागलेल्या माणसाला वेड्यांच्या हॉस्पिटलमधे ठेवतात ही गोष्ट सगळ्या भारतीयांच्या मनावर थेट कोरलेली आहे. समुपदेशकाकडे देखील वेड लागलेली माणसंच जातात असा त्यांचा विश्वास असतो. त्यामुळे समुपदेशकाकडे जायचा विषय निघाला की, 'वेड लागलंय का?' हा प्रश्न लोकांच्या मनात असतो. ज्याला समुपदेशन म्हणजे काय हे समजलं त्याचा बरोब्बर उलटा प्रश्न असतो, 'इतका त्रास होतोय तरी अजून तू समुपदेशकाकडे गेला नाहीस? असा वेडेपणा करू नकोस.'

समुपदेशन या विषयाच्या अंतरंगाच्या पसाऱ्याची लोकांना कल्पना नसते. जीवनसाथमधे 60 विषयांची यादी आम्ही वापरतो. त्यांच्यापैकी विषय निवडण्याचं काम सभासदच करतात आणि दर महिन्याच्या पहिल्या रविवारी एक एक विषय गटचर्चेसाठी ठेवतात. लोकांना पडलेला प्रश्न असा असतो की, आयुष्यात एवढ्या साठ विषयांचा संबंध खरोखर येतो का? माझ्या दृष्टीनी हो. माझ्या 72 वर्षांत माझा तर त्यातल्या प्रत्येक विषयाचा संबंध आला बाबा!

आणखी एक प्रश्न अनेकांच्या मनात असतो. प्रत्येक व्यक्तीचा स्वभाव निराळा असतो. प्रत्येकाचा प्रश्न स्वतंत्र आणि खासच असतो. घडणाऱ्या घटनाही निराळ्याच आणि खास असतात. चांगल्या घटना आणि वाईट घटना दोन्ही त्या त्या व्यक्तीलाच फक्त तपशीलातल्या बारकाव्यासकट माहीत असू शकतात. मग निराळीच कुठचीतरी त्रयस्थ व्यक्ती तो प्रश्न कसा सोडवू शकेल? याचं खरं उत्तर असं आहे की, जगाची लोकसंख्या कितीही असली तरी व्यक्तिमत्त्वाचे प्रकार मोजकेच असतात. चांगल्या आणि वाईट घटनांचेही मोजकेच प्रकार असतात. त्यातूनच समस्या निर्माण होतात त्यामुळे समस्यांचंही तसंच असतं. व्यक्तिमत्त्वाचे, घटनांचे आणि समस्यांचे या तीन गोष्टींच्या प्रकारांची सांगड कशी घालायची हे समुपदेशकाला माहिती असतं. तेवढी दिशा दाखवली की, प्रश्न सुटण्याच्या दिशेनी एक एक पाऊल पडायला लागतं. समुपदेशनार्थींनी अभ्यास मात्र मनापासून करावा लागतो. अगदी कॉलेजमधे असताना जसा विषय, त्यातले मुद्दे, त्यांचा क्रम, त्यांची प्रश्नोत्तरं, त्यांबद्दल चर्चा, पडताळणी, लिखाण असतं तसं सगळं करावं लागतं.

मी व्यवस्थापनशास्त्र अमेरिकेत शिकलो ते बांधकामापुरतं. त्या ज्ञानाचं भारतीयीकरण केल्याशिवाय त्याचा इथे उपयोग नाही, हे मला पदोपदी जाणवलं. तेवढं केल्यावर मात्र व्यवसायात त्याचा खूप फायदा झाला. माझ्या आणि शोभाच्या वैवाहिक आयुष्यासाठी, कुटुंबासाठी उपयोगी असं त्यात फारसं नव्हतं. ते कसं शोधायचं याबद्दल माझ्या सुप्त मनात सतत विचार चालू होता. मी त्या माझ्या प्रयत्नांना 'रिलेशन्स मॅनेजमेंट' असं म्हणायचो. या नावाची काही लोक टिंगल करायचे. ते म्हणायचे, 'जी रिलेशन्स मॅनेज करावी लागतात त्यांच्यात अर्थच काय?' खरं असंय, मला शोभाशी बोलताना देखील कुठच्या शब्दांत, केव्हा, कसं याचा विचार करावा लागतो. ती 'मॅनेजमेंट'च आहे आणि त्यात

वाईट काहीच नाही. शोभाला माझ्याशी बोलतानाही तसंच करावं लागतं.

पुढे अनेक वर्षांनी वैवाहिक समुपदेशन या विषयात पीएच.डी. करायची ठरवून मी मानसशास्त्राच्या मार्गानी गेलो. मानसशास्त्रामधे समोर आलेली 'थिअरी' प्रचंड होती. काही गोष्टींचा खोलवर अभ्यास आणि बाकीच्यांचा तुलनेनी वरवर अभ्यास असं ठरवावंच लागलं. मी पूर्वी शिकलेल्या व्यवस्थापनशास्त्रातल्या अनेक मुद्द्यांचा निराळा अर्थ मला दिसायला लागला. त्यामुळे पीएच.डी. 'थीसिस' लिहिताना मानसशास्त्र आणि व्यवस्थापनशास्त्र या दोन्हींचा उपयोग विवाहानंतरच्या आयुष्याला कसा करता येईल याच्या मागे मी लागलो. त्यावेळेला सारखं मनात यायला लागलं की, सगळ्या शास्त्रांच्या, ज्ञानाच्या मुळाशी तत्त्वज्ञान आहे. त्यामुळे तत्त्वज्ञानाचा अभ्यास केला पाहिजे. 'थीसिस'मधे ते शक्य नव्हतं. कारण ठरलेल्या वेळेत आणि पृष्ठसंख्येत ते बसलं नसतं. त्या 'थीसिस'मधे मी माझ्या स्वतःच्या काही कल्पना मांडल्या. गंमत म्हणजे 'थीसिस'वर जो रिपोर्ट लिहून आला त्यात संशोधन करणाऱ्यानी मी स्वतःची कल्पना मांडली त्याबद्दल टीका केली होती. स्वतःचं डोकं चालवणं याला 'ॲकॅडमिशियन्स'च्या जगात वाईट समजतात हे मला त्यावेळी थप्पड खाल्ल्यासारखं कळलं. मी तर 'सेल्फ मेड' आणि 'अप्लाइड' प्रकारचा माणूस आहे. मी त्याला मान झुकवली नाही. माझ्या दृष्टिकोनातून आत्तापर्यंत थोर लेखकांनी, संशोधकांनी म्हटलं तेच मानत राहणं, बोलत, शिकवत राहणं, यापेक्षा स्वतःचा विचार मांडणं जास्त चांगलं आहे.

त्यामुळे मी साधारण सहा-सात वर्षांपूर्वी 'विवाहाचं तत्त्वज्ञान' या विषयाच्या मागे लागलो. मला हवं ते कुठे सापडेना. तत्त्वज्ञानाच्या प्राध्यापकांशी बोललो. 'वैवाहिक आयुष्याचं तत्त्वज्ञान' असा स्वतंत्र अभ्यास झालेला नाही असं कळलं. मग मीच उपलब्ध असलेल्या गोष्टी वाचून, माझ्या पद्धतीनी मांडायच्या ठरवल्या. मी 'हार्डकोअर फिलॉसॉफी शिकवणारा ॲकॅडेमिशियन' नसल्यामुळे मी जे या पुस्तकसंचात मांडलंय ते तत्त्वज्ञानातल्या विद्वान, अनुभवी लोकांच्या दृष्टिकोनातून अर्धवट आणि निराळंच किंवा विक्षिप्त असू शकेल; पण आता मी थांबायला तयार नाही. मी मांडतो ते उपयोगी आहे याबद्दल मला शंका नाही, कारण मी ते अनेक वेळा बोलून, मांडून बघितलंय आणि तरी मी यामधे कुठच्याही दुरुस्तीला केव्हाही तयार आहे. मी स्वतः कुठे कमी पडतो याचा माझा शोध अखंड चालूच आहे. तेव्हाच तर माझ्या वागणुकीत दुरुस्ती होईल. या पुस्तकात

मी कसा कसा बदलत गेलो त्याचीच कहाणी आहे म्हटलं तरी चालेल.

स्वतःला स्वतःबद्दल नीट कळणं ही फार महत्त्वाची गोष्ट आहे. कारण स्वतःच्या शोधाची प्रक्रिया समजली की, इतरांना समजणंही सोपं जातं. ते जमलं की बऱ्याच बाबतींतले छुपे/उघड संघर्ष संपतात, निदान कमी होतात आणि शेवटी माणूस मनःशांतीपर्यंत पोहोचण्याची शक्यता हळूहळू वाढत जाते.

प्रत्यक्ष अनुभवानंतर माझी खात्री झालीय की, लोकांना समजणं हाच काहीही समजावून सांगण्याचा मुख्य उद्देश आहे. तीच सांगणाऱ्याची खरी परीक्षादेखील आहे. त्या दोन्हींच्या वापराचं म्हणजे थिअरी आणि प्रॅक्टिसविषयी बोलण्याचं माझ्या दृष्टीनी प्रमाण थिअरी एक वाक्य, तर प्रॅक्टिसविषयी 100 वाक्यं असं आहे.

मला वाटणारी अगदी मुळातली गोष्ट प्रथम सांगतो. शब्दशः काहीही म्हणजे अगदी काहीही कोणीही करत असलं, तरी त्याचा हेतू दोन शब्दांत वर्णन करता येतो. 'समाधान मिळवण्यासाठी'. इतरांच्या दृष्टीनी ते कृत्य चांगलं, वाईट, 'ग्रेट' कसंही असो, तो माणूस ती गोष्ट स्वतः समाधान मिळवण्यासाठीच करत असतो. लहानपणीचा स्वतःचा खेळ, अभ्यास, धांगडधिंगाही स्वतःला आनंद मिळवण्यासाठीच असतो आणि तरुणांचे वात्रट चाळे, प्रेमप्रकरणं, चांगल्या शिक्षणासाठी केलेली धडपड, करिअरसाठी केलेले प्रयत्नही स्वतःला आनंद मिळवण्यासाठीच असतात. आई-वडलांवर असलेलं प्रेम, आदर, भांडणंही त्यासाठीच आणि अधिक पुढच्या वयातला लग्नाबद्दलचा निर्णयही स्वतःच्या समाधानासाठीच असतो. लग्न न करण्याचा निर्णय असो, अमुक एका व्यक्तीशी लग्न करण्याची कृती असो, शेवटी हेतू एकच. स्वतःच्या मनाविरुद्ध आईवडलांचं मन सांभाळण्याचा निर्णयही शेवटी त्यांचं मन सांभाळण्यामुळे स्वतःला मिळणाऱ्या समाधानासाठीच असतो. समाजासाठी निरपेक्षपणी काहीतरी करू हाही निर्णय स्वतःच्या समाधानासाठीच असतो. इतरांचा फायदा हे त्याचं 'बाय प्रॉडक्ट' असतं.

थोडक्यात, हा सगळा माझा प्रयत्न समाजाच्या जगण्याचा दर्जा सुधारण्यासाठी म्हणजेच 'क्वालिटी लाईफ'साठी आहे. जीवनसाथचं सगळं काम 'प्रिव्हेंटिव्ह' काउन्सेलिंगवर भर देणारं आहे. पण आपल्या समाजात 'क्युरेटिव्ह' कामच जास्त लोकप्रिय आहे आणि मानसिक अस्वास्थ्याच्या बाबतीत काहीच न करता नुसतं सोसणं त्याहून लोकप्रिय आहे. त्याच्याहीपेक्षा वरच्या नंबरवर लोकप्रियतेच्या

शिखरावर जोडीदाराला किंवा मुलांना छळणं आहे. त्याबद्दलचं हे प्रबोधनाचं काम आहे.

लोकांचे अनेक प्रश्न असतात. त्या प्रश्नाचं मूळ शोधायला गेलं तर त्याची मुळं त्यांच्या लहानपणाच्या वाढीत सापडतात. लहानपणी त्यांची वाढ चुकीच्या पद्धतीनी झालेली असते. म्हणजेच पालकांची वागण्यात चूक झालेली असते. त्या पालकांच्या वागण्यातल्या चुकीची कारणं शोधली तर ती त्यांच्या सहजीवनात सापडतात. रोजच्या आयुष्यातलं व्यवस्थापन चुकलेलं असतं.

माझा दृष्टिकोन कायम विवेकनिष्ठ बुद्धिवाद्याचा आहे. बुद्धी शब्दावरून आमच्याकडे नेहमी गंमत चालते. मी कुठलाच धर्म मानत नाही, हे सगळ्या जीवनसाथींना माहिती आहे. माझ्या विवेकवादाला ते 'बुद्धिझम' म्हणतात. तो गमतीचा भाग तात्पुरता सोडला तरी एक गोष्ट नक्की. विवेकनिष्ठ विचारांनी सहजीवनाकडे बघता आलं तरच उपाय सापडेल. म्हणून सहजीवनाबद्दल काहीतरी करता येतं का बघूया. त्यासाठी या पुस्तकसंचाचा महाप्रपंच.

महत्त्वाची गोष्ट अशी आहे की, माणसाला कुठचाही प्रश्न असो, त्यावरच्या उपायाला सुरुवात झाली किंवा केली तरी स्वस्थ वाटतं.

असे उपाय व्यवस्थापनशास्त्रात आहेत म्हणून आजच्या या कार्यशाळेमधे आपण त्याविषयीच बोलणार आहोत.

●

# व्यवस्थापनशास्त्र– वैवाहिक आणि रोजच्या आयुष्यातलं

## जीवनसाथ

### जीवनभर स्पष्ट विचारांची साथ म्हणजेच जीवनसाथ

## अनुक्रम

### पुस्तक क्र. 5

●●●

# विवाह आणि रोजचं आयुष्य यातलं व्यवस्थापन

## 1) व्यवस्थापनाचं आयुष्यात महत्त्व

एका मॅनेजमेंट ट्रेनिंगमधली माझ्या कार्यक्रमाची सुरुवात मी अशी केली होती. मी म्हणालो, 'मी तुम्हाला दोन प्रकारच्या मॅनेजर्सची परिस्थिती वर्णन करून सांगतो.

1) मॅनेजर जलद चालत म्हणजे जवळजवळ धावत एका ठिकाणाहून दुसरीकडे चाललेला आहे. त्याच्या बाजूला, त्याच्या मागे दोघं-तिघं शेपटं 'हो साहेब, बघतो साहेब' करत त्याच पद्धतीनी फरपटत चालले आहेत. मधेच तो मॅनेजर चालताना कशालातरी अडखळून थबकतो, 'ही गोष्ट अशी वाटेत कुठल्या गाढवानी ठेवली' म्हणत झापाझापी करतो. मग एका शेपटाला विचारतो, 'तो अमुक अमुक अजून कसा इथे पोहोचला नाही बघ.' लगेच दुसऱ्याला विचारतो, 'माझ्या त्या औषधाचं काय झालं?' तिसऱ्याला सांगतो, 'ते पैशाचे आकडे काल संध्याकाळी माझ्या टेबलावर आले पाहिजेत असं ठरलं होतं, का नाही आले? आज ते पोहोचले नाहीत तर त्या क्लार्कला कामावरून काढून टाका!' या अशा पद्धतीनी सकाळपासून संध्याकाळपर्यंत गुरगुराट, कपाळावर आठ्या असं चालू असतं. त्याच वैतागलेल्या मनःस्थितीत दिवस संपतो.
2) मॅनेजर त्याच्या खुर्चीवर टेबलापाशी बसलेला आहे. समोरच्या फाईलमधे संबंधित प्रत्येक माणसानी करण्याच्या कामाची यादी आहे. त्याबद्दल स्वतः

ज्या गोष्टी करायच्यात त्याची यादी आहे. एकेक काम होतंय, झालं की त्यावर खूण होतेय्. मधेमधे फोनवरून रिपोर्ट घेणं चालू आहे. प्रश्न सोडवणं चालू आहे. नोंदी कागदावर करणं सुरू आहे. एखादं काम झालेलं नसलं तर त्याचं कारण विचारणं, उपाय सुचवणं हेही चालू आहे. जी गोष्ट आज शक्य नाही ती नंतरच्या यादीत घातली जातेय. सगळं शांतपणे चालू आहे. आरडाओरडा अजिबात नाही. कामावरून घरी जायला थोडा उशीर होणार, ते घरी कळवलं आहे. आज करण्याजोग्या सगळ्या गोष्टी करून झाल्या आहेत आणि शांतपणी घरी जायला मॅनेजर तयार आहे.

या दोन परिस्थिती-चित्रांपैकी तुम्हाला काय योग्य वाटतं, विचारल्यावर 100 टक्के वेळा 100 टक्के लोक दुसरं चित्र योग्य असं सांगतात. मग मी म्हणतो, 'ते कसं साधायचं याविषयीच तर आपण आज बोलणार आहोत.'

व्यवस्थापनातली क्षमता दोन प्रकारची असते. करण्याची क्षमता आणि करवून घेण्याची क्षमता. ज्याला दोन्ही गोष्टी साध्य असतात तो मॅनेजर नेहमीच जास्त सरस ठरतो.

दुसऱ्या एका ठिकाणी मी 'मॅरेज मॅनेजमेंट'चं शिक्षण देतो असा उल्लेख केला. त्यावर बोलणं चालू झालं. काहीतरी चुकत होतं असं मला वाटायला लागलं. मग त्या गृहस्थांनी 'बँड बाजा बरात' सिनेमाचा उल्लेख केला आणि त्यांच्या नात्यातल्या एक जोडप्यानी 'इव्हेंट मॅनेजर'चा व्यवसाय कसा वाढवला, हे सांगितलं. माझ्या हातून झालेली चूक माझ्या लक्षात आली. ते गृहस्थ मला 'वेडिंग प्लॅनर' समजले होते.

या लेखाचा मथळा अगदी साधा असाही समजायला हरकत नाही. 'जबाबदारीच्या वागणुकीचा अर्थ.' प्रत्यक्षात संपूर्ण वैवाहिक आयुष्य, त्यातल्या नवरा-बायकोच्या संसारातला प्रत्येक दिवस हा मला व्यवस्थापनशास्त्राचा विषय वाटतो. आधीच्या पिढीशी वागताना, मुलांशी वागतानाही व्यवस्थापनशास्त्रातली अनेक मूलतत्त्वं उपयोगी पडतात. माझं अमेरिकेत असताना पद्धतशीर व्यवस्थापनशास्त्राचं शिक्षण झालेलं असल्यामुळे मला ते विशिष्ट दृष्टिकोनातून सारखं जाणवतं आणि इतरांना जाणवत नाही एवढाच फरक. व्यवस्थापनशास्त्र शिकलेल्या माणसाची प्रत्येक प्रश्नाकडे बघण्याची दृष्टी निराळी असते. तो नेहमी

मार्ग कसा काढता येईल असं शोधत असतो. मुळात सगळेच विषय कॉमनसेन्सपासून विकसित झालेले असतात हे तर मान्यच करायला पाहिजे.

आजच्या कार्यशाळेबद्दल आणि या लेखाबद्दल एक गोष्ट मला सुरुवातीलाच कबूल करायला पाहिजे. व्यवस्थापनशास्त्रातले मुद्दे नि उपविषय एकमेकात गुंतलेले असल्यामुळे त्यांच्या क्रमात क्वचित जरा गडबड झाल्यासारखी वाटेल. एखादा मुद्दा पुन्हा आल्यासारखा वाटेल, पण त्याचा संदर्भ निराळा असेल.

शक्य तेवढ्या सोप्या भाषेत मी 'मॅनेजमेंट प्रिन्सिपल्स अ‍ॅप्लाइड टू मॅरेज'मधले काही मुद्दे इथे मांडतो. व्यवस्थापनशास्त्र आणि त्यातल्या 'अ‍ॅप्लाइड सायकॉलॉजी' या विषयानी प्रत्येक प्रश्नाचा अभ्यास करून त्याच्या व्याख्या स्पष्ट केल्या आणि विषयाचे छोटे छोटे भाग केले आहेत. प्रत्येक भावना, विचार शब्दात मांडता येतो, हे व्यवस्थापनशास्त्राचं पहिलं गृहीतक आहे. 'मला नेमकं असं का वाटतं ते मला सांगता येत नाही,' असं म्हणणाऱ्या नॉर्मल माणसांच्या बाबतीत तीन पर्याय संभवतात. 1) याचा विचार करणं मी आत्तापर्यंत टाळलेलं आहे. 2) माझं या किंवा कुठल्याच भाषेवर पुरेसं प्रभुत्व नाही, शब्दसंपत्ती अपुरी आहे. 3) मला काय वाटतं ते मला स्पष्ट माहीत आहे, पण ते तुम्हाला सांगण्याची माझी इच्छा नाही. यापेक्षा जास्त पर्याय असूच शकत नाहीत.

माझा गेली अनेक वर्षं व्यवस्थापन हा पोटापाण्याचा उद्योगच होता. काही वर्षं अमेरिकेत ग्रीन कार्ड होल्डर म्हणून राहून शोभा आणि मी भारतात परत यायचा निर्णय घेतला. भारतात परतल्यावर मी आर्किटेक्चर, इंटीरियर डिझाइन, लँडस्केप, इमारत बांधकाम, फर्निचर, बिल्डर एवढ्या व्यवसायांमधे अनेक वर्षं काम केलं. त्याचा पुढे 'कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट' या व्यवसायात उपयोग झाला.

शिवाय जमेल तसा 'सायकॉलॉजी'चा अभ्यास चालू ठेवला. मूळ विषयातल्या सगळ्या पाश्चात्त्य शिक्षणाचं भारतीयीकरण करण्यामधे एवढी वर्षं गेली खरी; पण उशिरा का होईना, मी 'मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस' चालू केली. त्या काळात फक्त 'प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टंसी' करणारा पुण्यात मी पहिला आणि एकमेव माणूस होतो. 'अ‍ॅप्लाइड इंजिनियरिंग आणि कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट' या विषयात पद्धतशीर शिक्षण घेतलेलाही मी एकमेव होतो. नंतरच्या पिढीसाठी पुण्यात हे शिक्षण मिळण्याची सोय झाली, पण ती बऱ्याच वर्षांनंतर.

कामाच्या स्वरूपाप्रमाणे मी 3 प्रकारे फीची आकारणी करण्याचा पायंडा पाडला.
1) 'लंपसम फी'– म्हणजे फीचा एक ठोक आकडा.

2) टक्केवारीवर फी.
3) वेळेची नोंद ठेवून 'टाइम चार्जेस' पद्धतीनी फी. हा तिसरा 'टाइम चार्जेस' प्रकार पुण्याला अगदी नवीन होता.

मी केलेलं शेवटचं काम 7 वर्षांपूर्वी संपलं. त्यानंतर मात्र मी पूर्णवेळ 'वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशक' म्हणूनच काम करतो. बांधकाम या विषयाशी संबंधित एकच काम असतं. ते म्हणजे स्टाफ मोटव्हिेटर. चांगलं आणि लवकर काम करण्याची स्टाफच्या मनात इच्छा निर्माण करणं म्हणजे मोटिव्हेशन.

समुपदेशनात अनेक वेळा आढळतं की त्या समुपदेशनार्थीची मूळ विचारांची, भावनांची, कामाची, कौटुंबिक वातावरणाची, दिनचर्येची अडचण व्यवस्थापनाचीच आहे.

या लेखाच्या शेवटी शेवटी करण्याजोग्या 50 गोष्टी सुचवलेल्या आहेत. त्या तुमच्या नि कुटुंबाच्या फायद्याच्या आहेत. तरी समजा 50 पैकी निम्म्या म्हणजे 25 च गोष्टी पटल्या किंवा जमल्या तरी काही बिघडत नाही. सुरुवात करून स्वतः त्याचा अनुभव घ्या. मग पुढची प्रगती हळूहळू आपोआप होईल.

मी हे वाक्य खूप वेळा ऐकलेलं आहे. 'कुठेतरी ती वस्तू घरात आहे हे नक्की. पण ती आत्ता सापडण्याजोगी नाही.' अनेक लोकं वस्तू समोर दिसली की ती एका ड्रॉवरमधे कोंबतात. अशा कोंबलेल्या छोट्या छोट्या वस्तू लगेच, हव्या तेव्हा सापडण्याजोग्या नसल्या तर त्या असूनही नसल्यासारख्याच असतात. हे असंच आपल्या डोक्यातल्या विचारांचं, कल्पनांचं, उद्देशांचं, योजनांचं, ध्येयांचं, ज्ञानाचं होतं. ते हवं तेव्हा सापडण्याजोगं नसलं तर त्याचा काही उपयोग नसतो.

या प्रश्नाला काहीतरी उपाय शोधायलाच हवा असं वाटत असलं तर तो उपाय सांगतो. त्यासाठी पूर्ण जबाबदारीनी वागावं लागेल. पूर्ण जबाबदारीनी वागायचा निर्णय पक्का असेल तर मात्र खिशातल्या किंवा पर्समधल्या 'डायरी सिस्टिम'ला काही पर्याय नाही ही कल्पना देऊन ठेवतो. वाईट गोष्ट अशी आहे की, सर्वसाधारण माणसाचा रोजचा चरितार्थाचा झगडा इतका असतो की कार्यक्षमता, आयुष्याचा दर्जा, मनःशांती वगैरे गोष्टींसाठी, योग्य का अयोग्य वागणूक याचा विचार करण्यासाठी वेळ शिल्लक नसतो. याचाच खरा अर्थ डोक्यात अशा विचारांना जागा शिल्लक नाही. त्यामुळे 'डायरी सिस्टिम'पर्यंत पोहोचणाऱ्या लोकांचं प्रमाण मुळात कमी असतं.

कधी कधी एरवी नॉर्मल वागणारी व्यक्ती एकदम काहीतरी घाईघाईनी उद्धटपणी सांगायला लागते. चालू विषयाशी त्याचा संबंध काय असा ऐकणाऱ्याला प्रश्न पडतो. ही गोष्ट नंतर सावकाश सांगता आली असती असंही जाणवतं. अशा चमत्कारिक वागणुकीचं खरं कारण अगदी साधं असतं. त्या व्यक्तीजवळ तो मुद्दा लक्षात ठेवून नंतर सांगण्यासाठी काही सिस्टिम नसते.

एकदा मी आणि शोभा एका नवराबायकोचं भांडण झालं तेव्हा तिथेच होतो. घरात लागणाऱ्या महत्त्वाच्या कुठच्यातरी वस्तूवरून वादावादी चालू होती. त्याचं मूळ कारण शोधलं तर ते साधं होतं. जेव्हा त्या गोष्टीची गरज आधी योग्य वेळेला लक्षात आली होती तेव्हा ती गोष्ट यादीत लिहिण्याची पद्धत वापरली नाही. थोडक्यात सिस्टिमचा अभाव होता.

या सगळ्या विषयाचे 2 टप्पे आहेत.

1) लिहायलाच पाहिजे हे पटणं.

2) कसं लिहायचं हे शिकून घेणं.

पहिला टप्पा पार केला तरच दुसरा चालू होतो. पुढचं सोपं आहे.

●

## 2) थिअरी आणि प्रॅक्टिस

एका वाक्यात मला जो माझ्या व्यवस्थापनातल्या शिक्षणाचा सारांश कळला होता तो असा. हे एकच वाक्य आहे, पण त्यातला आशय फार मोठा आहे.

'थिअरी आणि प्रॅक्टिस या दोन निराळ्या गोष्टी नसून त्या एकच आहेत.'

मूळ कल्पना आणि त्याची अंमलबजावणी यात फरक असतो, अशी सर्वसाधारण कल्पना आहे. यालाच 'थिअरी' आणि 'प्रॅक्टिस'मधला फरक समजतात. आणि विशेषतः भारतात दृढ विश्वास आहे की 'थिअरी' आणि 'प्रॅक्टिस' या दोन निरनिराळ्या गोष्टी आहेत. प्रत्यक्षात 'प्रॅक्टिस'पासून 'थिअरी' जन्म घेते. तसं वागून बघण्यासाठी आणि थिअरी तपासण्यासाठी त्याची प्रॅक्टिस करावी लागते आणि त्याप्रमाणे पुन्हा थिअरी अधिक स्पष्ट शब्दात मांडायची असते. या दोन गोष्टी एकमेकांवर अवलंबून असल्यामुळे या दोन गोष्टी निराळ्या आहेत हे तत्त्वज्ञानालाही पटत नाही.

थिअरी आणि प्रॅक्टिस विषय निघाला की हा आमच्या बांधकाम क्षेत्राचा विषय टाळताच येत नाही. माझ्या तरुणपणी प्रत्येक बांधकामाची 'डीटेल्ड ड्रॉइंग्ज' बनायची आणि त्यावरून 'डीटेल्ड एस्टिमेट' बनायचं. या पद्धतीत हळूहळू बदल होत गेले. एस्टिमेट नेहमी चुकतंच अशी सगळ्यांची खात्री झाली. मालक आणि कंत्राटदार दोघंही म्हणायला लागले की, जे हमखास चुकतं ते एस्टिमेट बनवायचं कशाला? एस्टिमेट बनवायची जबाबदारी आर्किटेक्टची असते. त्याला बरंच झालं. सगळ्यांनी मिळून एस्टिमेटची पद्धतच रद्द करून टाकली. याच पद्धतीनी बांधकाम क्षेत्रातच नाही, तर सगळ्याच क्षेत्रात अंदाज न करण्याची पद्धत रूढ झाली. योजना चुकतात. त्यामुळे नियोजन करण्याच्या फंदातच पडू नये अशी सबंध समाजाची मनोधारणा झाली. त्यात खरं व्यवस्थापनशास्त्र हरवलं.

हीच गोष्ट वैवाहिक आयुष्याबद्दल ताडून पाहिली तरी तेच दिसतं. आपलं काम सुशिक्षित मध्यमवर्गीयांच्यात आहे. यातला प्रत्येक शब्द त्यांना कळतो, अर्थ कळतो, पण पुढे सगळा घोटाळा होतो. कौटुंबिक सामाजिक आयुष्याबद्दलचा

उल्लेख केल्यामुळे मागच्याच गोष्टीची उजळणी करूया. आपल्या कौटुंबिक, आणि कामाच्या वातावरणात 'थिअरी आणि प्रॅक्टिस' यामधे प्रचंड गॅप मान्य करण्याची पद्धत आहे; पण खरं म्हणजे या दोन्ही गोष्टींत फरक नाही, हे कायम लक्षात हवं. प्रॅक्टिसमधल्या अनुभवावरून थिअरी बनते. मग त्याची प्रॅक्टिस बनते. मग त्याचा अधिक विचार, त्याचा अभ्यास म्हणजे थिअरी आणि अर्थात पुढे अंमलबजावणी म्हणजेच प्रॅक्टिस. अंमलबजावणीसाठी धाडस कमी पडतं, या भीतीमुळे मुळात सुरुवातच होत नाही ही खरी अडचण आहे.

आता जरा हीच मूलतत्त्वं तुमच्या स्वतःच्या आयुष्याशी ताडून बघा ना! आपल्या हातून न विसरता चांगलं काम व्हावं म्हणून तुम्ही स्वतः ही तत्त्वं वापरत असताच. उदाहरणार्थ : आठवण व्हावी म्हणून घरी पाटीवर वस्तूंची यादी लिहिता ना? घरात चहा, साखरेचे डबे कुठे ठेवायचे, याची ठराविक जागा पक्की करता ना? हे व्यवस्थापनच आहे. त्याची प्रॅक्टिस आहे.

आता मी रोजच्या आयुष्याचं व्यवस्थापन करण्यासाठी महत्त्वाचे त्रोटक मुद्दे खाली देतोय. कारण व्यवस्थापनाचा फार स्ट्राँग 'डोस' एकदम पचनी पडणार नाही. त्रोटक आणि सविस्तर प्रकरणात काही गोष्टींचा उल्लेख पुन्हा होण्याची शक्यता आहे.

- सर्व विषयांचा एकमेकांशी संबंध असतो. कमी किंवा जास्त, पण संबंध असतोच. तो संबंध समजणं महत्त्वाचं आहे.
- व्यवस्थापन आणि मानसशास्त्र हे खूप जवळचे विषय आहेत.
- केवळ पैसे मिळवण्यासाठीच्या कामाच्या जागेपुरता व्यवस्थापनाचा संबंध असतो हा गैरसमज आहे. त्याचा संबंध वैयक्तिक आयुष्यातही असतो.
- एकूण 3 प्रकारची माणसं असतात. कृतिशील, कृतिशिथिल, कृतिशून्य. ती असणारच. याला इलाज नाही. समोरचा माणूस कुठच्या प्रकारचा आहे हे कळलं की पुढचे अनेक निर्णय सोपे होतात.
- स्वतःच्या उन्नतीसाठी आणि समाधानासाठी अधिक चांगलं काम करायचं असतं. इतरांवर मेहरबानी म्हणून नाही.
- प्रत्येकाला 3 गोष्टींचं व्यवस्थापन करावं लागतं – माणसांचं, पैशाचं, आत्मसन्मानाचं. तीनही गोष्टी महत्त्वाच्याच असतात.
- नुसत्या उत्कृष्ट मालानी उत्कृष्ट वस्तू बनत नाही. व्यवस्थापन कौशल्य लागतं.

जीवनसाथचा सगळा भर प्रॅक्टिसवर म्हणजे अंमलबजावणीवर आहे. पुस्तकांच्यात दिलेली थिअरी काय कपाटांच्या उपयोगासाठी आहे? ती आपल्यासाठीच आहे. म्हणून तर ती त्यातल्या त्यात सोपी करून सांगायचा या पुस्तकात प्रयत्न करायचा आहे.

●

*'थिअरी आणि प्रॅक्टिस या दोन निराळ्या गोष्टी नसून त्या एकच आहेत.' मूळ कल्पना आणि त्याची अंमलबजावणी यात फरक असतो, अशी सर्वसाधारण कल्पना आहे. यालाच 'थिअरी' आणि 'प्रॅक्टिस'मधला फरक समजतात. आणि विशेषतः भारतात दृढ विश्वास आहे की 'थिअरी' आणि 'प्रॅक्टिस' या दोन निरनिराळ्या गोष्टी आहेत. प्रत्यक्षात 'प्रॅक्टिस'पासून 'थिअरी' जन्म घेते. तसं वागून बघण्यासाठी आणि थिअरी तपासण्यासाठी त्याची प्रॅक्टिस करावी लागते आणि त्याप्रमाणे पुन्हा थिअरी अधिक स्पष्ट शब्दात मांडायची असते. या दोन गोष्टी एकमेकांवर अवलंबून असल्यामुळे या दोन गोष्टी निराळ्या आहेत हे तत्त्वज्ञानालाही पटत नाही.*

## 3) विवेकनिष्ठ विचारसरणी– थंड डोक्यानी विचाराची क्षमता

व्यवस्थापनशास्त्रानी सांगितलंय की, सबंध आयुष्य हे थंड डोक्यानी जगण्यासाठी आहे. थंड डोक्यानी याचा अर्थ मंद असा नाही, थंडपणी असा नाही. त्याचा अर्थ, विवेक वापरून एवढाच आहे. तत्त्वज्ञानानीदेखील हेच पण निराळ्या शब्दात म्हटलंय. स्वतःच्या आयुष्याकडे अभ्यास म्हणून बघावं; त्यात आपला स्वतःचाच फायदा असतो. स्वतःला शांती मिळण्यासाठी सगळं करायचं असतं. शांत चित्तानी प्रत्येक गोष्ट करणं फार महत्त्वाचं आहे.

मानसशास्त्रानीदेखील या गोष्टीला सर्वांत महत्त्व दिलंय. फ्रीडमन नावाच्या मानसशास्त्रज्ञानी एकूण माणसांचे दोनच प्रकार केले आहेत. विचारांना किंवा भावनांना अग्रक्रम देणं यावरून ते प्रकार ठरतात. एका प्रकारची माणसं विचारांना जास्त महत्त्व देतात. भावनांना त्या तुलनेत कमी महत्त्व देतात. त्यांना बी प्रकार असं नाव आहे. दुसऱ्या प्रकारच्या माणसांचा भावनेकडे जास्त ओढा असतो त्यांना ए प्रकार म्हणतात. हे ठरवण्यासाठी फ्रीडमननी एक चाचणी तयार केली. ती बऱ्यापैकी लोकप्रिय झाली. प्रत्येक माणूस दोन्हीचं मिश्रणच असतो, पण प्राधान्यावरून माणसाचा प्रकार ठरतो.

'व्यक्तिमत्त्वाचे 2 प्रकार' या लेखात माणसाचे ए आणि बी हे दोन प्रकार मी थोडक्यात वर्णन केलेले आहेत. उत्तम व्यवस्थापक बनण्यासाठी 'एबी' व्यक्तिमत्त्व चालतं, पण 'बीए' जास्त उपयोगी ठरतं. थोडक्यात, आधी बुद्धीनी विचार करून, त्याखालोखाल भावना महत्त्वाची मानून ती तपासायची, पण त्याचा क्रम विचारानंतर भावना असा असावा. व्यवस्थापनशास्त्र शिकताना याच्या बऱ्यापैकी बारकाव्यात शिरावं लागतं.

व्यवस्थापनशास्त्रातली आणखी एक कल्पना वैवाहिक आयुष्यात फार उपयोगी आहे असं मला वाटतं. ती कल्पना साध्या शब्दात अशी आहे की, एखाद्या व्यक्तीची किंवा संस्थेची संपूर्ण माहिती मिळाल्याशिवाय मनाला होकाराकडे किंवा नकाराकडे झुकू द्यायचं नाही. विशेषतः जोडीदार निवडीबद्दल. बहुतेक कुटुंबं आणि खुद्द उपवर मुलगा-मुलगी चुकीच्या पद्धतीनी निर्णय घेताना दिसतात. कोणीतरी उंचीबद्दल आग्रही असतं, कुणी पत्रिका बघण्या न बघण्याबद्दल,

पैशाबद्दल, कोणी रंगाबद्दल, चष्म्याबद्दल, जातीबद्दल. ती एक गोष्ट मनाजोगी नसली की ते स्थळ बाद करतात आणि पुढची माहितीही घेत नाहीत. सारांशात, घाईनी ते स्वतःच्या मनाला नकाराकडे झुकू देतात. काही मुलं मुली आधी होकार ठरवून टाकतात नि मग बाकीच्या गोष्टींकडे बघतच नाहीत.

माझ्या बिल्डर धंद्यात मी हे पथ्य पाळायचो. होकारात्मक, नकारात्मक सगळी माहिती गोळा झाल्याशिवाय मनाला, विचारांना रोखून धरायचं. माझ्या धंद्याच्या अनेक पटींनी मोठ्या धंद्यात लोकांना हे जमलेलं असतं. कोट्यवधी रुपयांच्या तोट्यातले धंदे 'मर्ज' होतात किंवा इतर मोठ्या कंपन्या त्यांना 'टेकओव्हर' करतात, तेव्हा या व्यवस्थापनशास्त्रातल्या मुख्य तत्त्वाचा वापर केल्याशिवाय हे शक्यच होणार नाही. तोटा तर जाहीरच असतो. इतर फायद्याच्या कलमांकडे लक्ष देणं त्यांना जमतं, म्हणून तो व्यवहार ठरतो. जोडीदाराच्या निवडीविषयी पुन्हा उल्लेख करतो. नकाराकडे मन झुकू द्यायचं नाही. तसं पहिल्या भेटीत 'क्लिक' होऊ द्यायचं नाही हे महत्त्वाचं आहे. 'ती आवडली' किंवा 'तो आवडला' असं घरच्यांना सांगितलं की, सगळी चक्रं होकाराच्या दिशेने फिरायला लागतात. यात अडचण असते.

क्रिकेटच्या खेळाचं वर्णन ऐकताना समालोचक कित्येक वेळा सांगत असतात की, 'बोलर'नी चेंडू टाकण्यापूर्वीच फलंदाजानी कुठे कसा शॉट मारायचा, याचा आधीच निर्णय घेतलेला असतो. त्याचं वर्णन 'प्रीमेडिटेटेड शॉट' असं करतात. बरेच वेळा असा शॉट खेळणारा फलंदाज 'आउट' होतो असं आढळतं. त्याचं कारण हेच. अयोग्य वेळेला आधीच निर्णय घेतलेला असतो.

आणखी एक महत्त्वाची गोष्ट मांडतो. निव्वळ 'पॉझिटिव्ह' विचार करावा वगैरे आपण ऐकतो आणि नकारात्मक विचार टाळतो. प्रत्यक्षात नकारात्मक आणि सकारात्मक या दोन्हीचं एकाच वेळी भान असणं म्हणजे 'वास्तववादी' हाच खरा उपयोगी विचार. सकारात्मक विचाराचं सगळ्यांना आकर्षण आणि महत्त्व असतं, पण नकारात्मक विचार टाळला जातो. खरं तर विरोधी विचाराचं जास्त स्वागत व्हायला पाहिजे. विरोधी विचाराची हाताळणी करण्यानीच माणसाची ताकद वाढते. साधारण कुटुंबात असं होत नाही, ही मोठी अडचण ठरते.

आता निर्णय प्रक्रियेची थिअरी सांगतो. स्वतःची विचारांची 'कॅटॅगरी', दुसऱ्याची 'कॅटॅगरी' आणि स्वतःच्या मर्यादा यांचा एकत्र विचार झाला की निर्णय होतो. अनेकांना या तीन गोष्टी 'सुपरइंपोझ' करता येत नाहीत. त्यामुळे

निर्णयच होत नाहीत. जोडीदाराची निवड या एकाच बाबतीत हे व्यवस्थापनशास्त्रातलं तत्त्व उपयोगी पडतं असं नाही. सबंध आयुष्यात ते महत्त्वाचं असतं. दुसऱ्याच्या व्यक्तिमत्त्वाचा प्रकार ठरवण्याचा मानसशास्त्रातला अभ्यास त्यासाठी फार उपयोगी ठरतो.

'मॅनेजमेंट ट्रेनिंग'मधला हा एक महत्त्वाचा भाग मानतात. सर्व माहिती एकत्र करून त्याचा अभ्यास होईपर्यंत लगेच मत न बनवण्याचं हे 'ट्रेनिंग' असतं. सगळं समोर आलं की, तेवढ्याच ठोसपणे निर्णय घेता येतो. थंड डोक्यानी विचाराच्या सरावाशिवाय या दोन्ही गोष्टी शक्य होत नाहीत.

व्यवस्थापनाच्या प्रशिक्षणात एक मुद्दा प्रत्येक वेळी चर्चेला निघतो. आरडाओरडा, शिव्यागाळी करणं योग्य ठरेल असा सबंध आयुष्यातला प्रसंग कुठचा? सगळे जमलेले चुपचाप बसतात. थोडक्यात, असा एकही प्रसंग आयुष्यात नसतो. पुढचा प्रश्न –मनःशांतीच्या काळात हातून कुठचंही काम नीट होतं का अस्वस्थ मनःस्थितीमधे? 100% एकमतानी उत्तर मिळतं – मनःशांती असताना. पुढचा प्रश्न – कामाचा दर्जा, कामाचा कालावधी आणि कामाची पद्धत यांच्यावर अजिबात कसलंच बंधन नसलं तर काम चांगलं होतं का दर्जा, वेग, पद्धत यावर कडक बंधन असलं तर काम चांगलं होतं? या खेपेला मात्र सगळ्यांना काय उत्तर द्यावं प्रश्न पडतो. बरीच कुजबुज, थोडी चर्चा होते. या सगळ्या चर्चेचा निष्कर्ष मी आता सांगतो. 'स्वस्थ चित्त अवस्थेत, पण जरा आवाक्यातलं आव्हान असलं, रास्त बंधनं असली तर सर्वांत चांगलं काम होतं.'

हे तर व्यवस्थापनशास्त्रातलं एक महत्त्वाचं तत्त्व आहे. प्रथमच ही गोष्ट अशक्य आहे, असं एखाद्याच्या मनानी घेतलं तर पुढचं काही ऐकण्याआधी माणूस कान आणि बुद्धी बंद करतो. त्यामुळे आव्हान स्वीकारण्यात आनंद वाटेल इतपत कठीण, पण अशक्य नाही असं काम माणूस खुषीनी करतो.

आणखी एका प्रकारचं विधान, तुम्ही अनेकवेळा ऐकलेलं असेल. स्वतःच्या हातून एखादी गोष्ट बरेच दिवस राहून गेल्यामुळे स्वतःचा इतका राग आला की, ती उच्चपदावरची व्यक्ती हाताखालच्यांना आज्ञा सोडते की, हे काम आजच्या आज किंवा आत्ताच्या आत्ता झालं पाहिजे. अशी गोष्ट व्यवस्थापनशास्त्राला अजिबात पटण्याजोगी नाही. आजच्या आज, आत्ताच्या आत्ता असं फर्मान जेव्हा निघतं तेव्हा त्या उच्च पदावरच्या व्यक्तीच्या हातून आधी झालेल्या चुकीचा हा परिणाम असतो.

वर दिलेल्या गोष्टी पटल्या आणि आचरणात आणण्याचा प्रयत्न यशस्वी झाला तर व्यवस्थापनशास्त्राच्या आणखी खोलात शिरता येईल. मनःशांतीसाठी विपश्यना, ध्यान, ईश्वरभक्ती अशा मार्गांप्रमाणे व्यवस्थापनकलेचा अभ्यास आणि आचरण हा एक मार्ग आहे, हे माहीत असू द्या. हा मार्ग लोकप्रिय नाही, पण नक्की उपयोगी आहे.

●

## 4) आत्मसन्मान आणि नियोजन

मी अनेक वर्षं जलद गतीनी बांधकामं करण्यासाठीची सल्लामसलत हाच व्यवसाय करायचो. माझ्या एका मित्रानी मला एकदा मूलभूत प्रश्न विचारला. 'मुळात लवकर काम करायचंच कशाला?' मला तेव्हा त्याचं धड उत्तर देता आलं नव्हतं. मी म्हणालो, 'क्लायंटची तशी गरज असते म्हणून, वेळ वाचला की अप्रत्यक्षपणे पैसे वाचतात म्हणून.' त्याचं समाधान झालेलं नव्हतं. एवढ्या वर्षांनी मी आणखी एक महत्त्वाची गोष्ट सांगू शकतो. ती मला सगळ्यात महत्त्वाची वाटते. 'आत्मसन्मानासाठी, नुसत्या क्लायंटच्या नाही तर ते काम करणाऱ्या प्रत्येक माणसाच्या आत्मसन्मानासाठी.'

एक महत्त्वाची गोष्ट सगळ्यांनी समजून घ्यायला हवी. आपण प्रत्येक काम करताना स्वतःची परीक्षा स्वतःच घेत असतो. त्या परीक्षेत आपण पास झालो का नापास, हे स्वतःलाच नीट माहिती असतं. इतरांना ते माहिती नसतं. आपण जर त्या परीक्षेत पास असलो तर आपला आत्मविश्वास टिकतो. वारंवार नापास असलो तर आपल्याला न्यूनगंड निर्माण होतो. स्वतःकडून स्वतःच्या अपेक्षा हा एक भाग असतो. त्याखेरीज दुसरं कोणीतरी स्वःकडून काय अपेक्षा करतंय, याची जाणीव स्वतःला असतेच. त्याचाही कमी किंवा जास्त ताण असतो. शिवाय काही गोष्टी करणार असं आपण दुसऱ्याला कबूल केल्या आहेत हे त्या दुसऱ्याला आणि आपल्याला माहिती आहे, याचीही जाणीव आणि ताण असतो. एवढ्या गोष्टी मिळून आपला 'परफॉर्मन्स' आपण रोज मोजत असतो.

स्वतःच्या आत्मसन्मानासाठी या सगळ्यात पास व्हायलाच लागतं. तसं असलं तर इतरांनी टीका केली तरी त्याकडे दुर्लक्ष करण्याचं बळ आपल्याला आत्मविश्वासामुळे मिळतं. स्वतःच्या अशा परीक्षेत नापास झाल्याचा, असफलतेचा किंचित ताण मनावर साचत जातो. असा अजिबात ताण येत नाही अशी माणसं अगदी थोडी असतात. अशा माणसांना 'ॲबनॉर्मल' म्हणून आपण सोडून देऊ. पण बाकीच्या 'नॉर्मल' लोकांना तो ताण येऊ नये याची युक्ती सांगणं हाच तर या लिखाणाचा उद्देश आहे.

तत्त्वज्ञान, मानसशास्त्र आणि व्यवस्थापनशास्त्र या सगळ्यात एक महत्त्वाची गोष्ट सांगितलेली आहे. ती अशी की 'आशा' हे खरं जगण्याचं इंधन आहे.

कुठच्याही अडचणीच्या प्रसंगी करण्याजोग्या काही गोष्टींची यादी असतेच. कामसू माणूस त्या करण्याजोग्या काही गोष्टी प्रत्यक्ष करतो. ते महत्त्वाचं असतं. एक साधा नियम असतो. आपल्या परीनी आपण सगळे प्रयत्न केल्याची मनातून खात्री असली की परिणामांचं अवास्तव महत्त्व राहात नाही. नशीब या पात्राची पुढच्या नाटकात खूप मोठी भूमिका आहे हे आपल्याला माहीत असतं. आपण टोकाचे प्रयत्न केले की नाही, हा खरा प्रश्न राहतो. काम होवो किंवा न होवो.

व्यवस्थापनशास्त्रानी एका वागणुकीच्या प्रकारावर प्रखर टीका केली आहे. तो प्रकार म्हणजे 'ताबडतोब, आत्ताच्या आत्ता.' आधी कल्पना न देता, आधी तयारी न करता जेव्हा कुठचंही काम 'लगेच' प्रकारात जातं तेव्हा आधी कुणीतरी घोटाळा केला असणार, हे उघड असतं. कुठचीही वरिष्ठ व्यक्ती दुसऱ्याला सांगते की, हे काम आजच्या आज किंवा आत्ताच्या आत्ता झालं पाहिजे, तेव्हा ऐकणाऱ्याच्या मनात हा प्रश्न येणारच की वरिष्ठानी आधीच्या कुठच्यातरी गोष्टीचं व्यवस्थापन नीट केलेलं नसणार. आत्ताच्या आत्ता ही मागणी व्यवस्थापकाला मुळात न शोभणारी असते. क्वचित प्रसंगी असं झालंच तर त्याबद्दल माफी मागायला हवी. कारण सांगितलं तर ज्याला ते काम सांगितलं आहे त्याच्या मनातल्या न विचारलेल्या शंकेला उत्तर मिळेल आणि शेवटी काम चांगलं होईल. आत्ताच्या आत्ता हा शब्द उच्चारण्याची नैतिक परवानगी फक्त 'मेडिकल इमर्जन्सी'मधे आणि युद्धात असते. नेहमीच्या कौटुंबिक आयुष्यात त्याला परवानगी नसते.

व्यवस्थापनशास्त्र हे मानसशास्त्रावरच आधारित असल्यामुळे मनाच्या व्यवहाराशी कामाचा नि पैशाचा व्यवहार त्यात जोडलेला आहे. आपल्या करिअरमधे जे टप्पे असतात त्यातले फारच कमी आपण योजनापूर्वक आखलेले असतात. बऱ्याचशा गोष्टींच्या आपल्या योजना असतात, पण प्रत्यक्षात निराळ्याच गोष्टी घडत असतात. मग आपण मनासारख्या गोष्टी घडण्यासाठी थांबून राहतो. अमूक गोष्ट होईपर्यंत इतर बरंच काहीतरी थांबवलेलं, अशा अवस्थेत दिवस, महिने, वर्षं निघून जातात. मुळात वय 25 ते 50 हा करिअरमधला महत्त्वाचा काळ. त्यातली अशा थांबण्यातच बरीच वर्षं गेली हे पन्नाशीच्या पुढे लक्षात येतं.

जे लोक असं न करता योजनापूर्वक गोष्टी करतात ती संख्येनी कमीच असतात. अशा एकूण 2 विचारजाती शेवटी ठरतात. करण्याजोग्या गोष्टी खूप असल्यानी ज्यांना वेळ अपुरा पडतो आणि दुसरे ज्यांना वेळ कसा घालवायाचा

हा प्रश्न असतो असे. जे खूप कामात असतात त्यांना नशिबाची साथ मिळाली तर ते नोकरी– व्यवसायात यशस्वी होतात. त्यांच्यासमोर छोट्या अडचणी, मोठी संकटं येत नाहीत असं नाही, पण स्वतःतल्या सद्गुणांच्या जोरावरच अडचणींवर मात करायचीय, हे त्यांना माहिती असतं. स्वतःच्या या प्रयत्नात चुकापण होतात आणि त्याही स्वतःच निस्तरायच्या आहेत हे त्यांना माहीत असतं.

खरं म्हणजे आपल्यापैकी प्रत्येक माणसात चांगले गुण आहेत. प्रत्येक उद्दिष्टासाठी त्या गुणाचा जास्तीत जास्त फायदा होऊ द्या. हा आनंद सगळ्यांना मिळण्यात सबंध कुटुंबाला आनंद आहे. योग्य व्यवस्थापन हा सगळ्यांनी मानानी जगण्याचा मार्ग आहे. याला 'विन-विन' पद्धत म्हणतात. कोणाचाच पराजय होत नाही, त्यामुळे सगळे समाधानी असतात.

प्रत्येक काम, प्रत्येक उद्दिष्ट ठरल्याप्रमाणे जिद्दीनी पुरं करण्याचा अनुभव हा सगळ्यांचा शिक्षणाचा एक टप्पा असतो. त्यामुळे आपलं अनेक प्रकारचं शिक्षण होतं. शारीरिक, बौद्धिक, भावनिक, सामाजिक, तात्त्विक आणि सांस्कृतिक शिक्षण. शिकताना थोडा त्रास झाला तरी यामुळे कधीच नुकसान होत नाही.

कितीही मोठ्या पदावरचा माणूस असला तरी डोकं वापरण्याची नि तुलनेनी बिनडोकपणी करण्याची अशी दोन्ही प्रकारची कामं त्याच्या यादीत असतातच. खूप कामं करणाऱ्यांसाठी बिनडोक कामं म्हणजे विश्रांती असतात. अशा विश्रांतीच्या वेळा विभागून नीट जुळवण्यासाठी व्यवस्थापनाची मदत घ्यावी लागते. अत्यंत बिझी माणसं अशा व्यवस्थापनकलेत मुरलेली असली तर नेहमी शांत आणि हसतमुख दिसतात. ज्यांना हे जमत नाही ते आसपासच्या सर्वांवर राग काढताना दिसतात. स्वतः सतत दुर्मुखलेले दिसतात.

आणखी एक गोष्ट व्यवस्थापनशास्त्राला मान्य नाही, ते म्हणजे शेवटच्या क्षणी काम. एकदा आमच्या घरी राहायला येणाऱ्या एका मित्राचा फोन आला होता, 'मी आता मॉलमधे आलेला आहे, काही आणायचंय का?' माझ्या डोक्यात साहजिकच विचार आला, तू मॉलमधे जाणार आहेस असं आधी सांगून हाच प्रश्न विचारण्याला काहीतरी अर्थ होता. मॉलमधे गेल्यावर मला फोन केलास तेव्हा माझा मोबाईल बंद किंवा सायलेंट असता तर तू काय मॉलमधे माझ्या फोनसाठी थांबून राहणार होतास? याला तहान लागल्यावर विहीर खणणं म्हणतात.

व्यवस्थापनशास्त्राला दुसऱ्याचा विचार करून स्वतःचं वर्तन ठरवणं याचं खूप महत्त्व आहे. काही काही गोष्टी केवळ वागणुकीतल्या सभ्यपणाच्या आहेत.

त्याचाही समावेश व्यवस्थापनशास्त्रातच होतो. वेळ ठरवून, फोन करून दुसऱ्याकडे जाणं हा उपचार अनेक वर्षांपासून पश्चिम देशात प्रचलित आहे. भारतीय शहरी वातावरणात हा उपचार जवळजवळ सर्वमान्य आहे, पण छोट्या शहरात कमी आणि ग्रामीण भागात अजिबात नाही, अशी परिस्थिती आहे. शक्यतोवर कळवून जाणं हेच व्यवस्थापनशास्त्राला मान्य आहे. अकस्मात गेल्यामुळे यजमानाची गैरसोय होऊ शकते तशी पाहुण्याचीही होऊ शकते. योजनापूर्वक कृती ही गोष्ट काहींना पटतच नाही. त्यांनी निदान हे समजून घेऊन मनात राग धरू नये, पण तेही खात्रीनी सांगता येत नाही.

काही न कळवता येऊन कुलूप बघून परत जायला लागलं की रागावणारे, रुसणारे लोक आमच्या ओळखीचे आहेत. ते एरवी सज्जन आहेत, पण त्यांना हे कळत नाही. या एका गोष्टीला आमचाही इलाज नसतो. आमच्याकडे गैरसोयीच्या वेळेला येणारे पाहुणेही आहेत. तेही एरवी चांगले असतात, पण अशा अकस्मात येणाऱ्यांचा आम्हाला त्रासच वाटतो, कारण मी आणि शोभा नेहमीच फार कामात असतो. अशा लोकांनी स्वतःच्याही आत्मसन्मानाकडे लक्ष द्यावं आणि आमचाही सन्मान सांभाळावा.

पैशाचा व्यवहार ही एक गोष्ट आत्मसन्मानाला फार धक्का पोहोचवू शकते. हे लक्षात ठेवावं. सतत पैशाचा हिशोब मनात न ठेवता काम करावं. पण दुसऱ्याचे पैसे द्यायला विसरायचं नसेल तर त्याची नोंद ठेवून चोख व्यवहार साधला तरच सन्मानानी जगता येतं. नाहीतर ओशाळेपणानी वावरणं, तोंड चुकवणं किंवा माफी मागणं चुकत नाही. दुसऱ्याकडून घेतलेल्या एखाद्या वस्तूचं असंच. दुसऱ्याच्या घेतलेल्या वस्तू आठवणीनी योग्य वेळी परत कराव्यात. त्यासाठीही नोंदी आवश्यक असतात. नाहीतर गैरसमजुतीची शक्यता असते.

आमच्या ओळखीत अनेकांकडे बुद्धिमत्ता, शिक्षण असतं. चांगले हेतू असतात. पण व्यवस्थापनशास्त्राच्या अज्ञानामुळे ते लोक वाईट ठरतात, बोलणी खातात, चुका करतात. थोडक्यात, उगीचच अडचणी सोसतात.

आणि तरी सरतेशेवटी एक गोष्ट नक्की आहे. शिस्त कमी पडली, रोजच्या व्यवस्थापनाचं पुरेसं ज्ञान किंवा आवड नसली तर माणूस काही मरत नाही. प्रश्न आत्मसन्मानानी, खाली मान न घालता, चांगल्या दर्जाचं आयुष्य जगण्याचा आहे. ते मात्र योग्य व्यवस्थापनाशिवाय शक्य नाही.

●

# 5) वैवाहिक आयुष्यातलं व्यवस्थापन

माझी कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंटची प्रॅक्टिस चालू असताना एका बाजूनी माझा विवाह अभ्यास मंडळाचा अभ्यास चालू झाला. काही वर्षं त्यात घालवल्यावर लख्ख प्रकाश पडला आणि हा विषय संपूर्ण वैवाहिक जीवन आणि व्यवस्थापनशास्त्रातल्या निवडक उपयोगी गोष्टी अशा स्वरूपात मी मांडायचा ठरवला. त्याचा त्रोटक मथळा म्हणजे 'विवाह आणि व्यवस्थापन'. संसारात लागणाऱ्या एका दुसऱ्या आवश्यक गुणाबद्दल या पुस्तकसंचात निराळं स्वतंत्र प्रकरणच आहे. तो विषय म्हणजे 'लोकशाहीची समज'. ती समज बांधकामाच्या 'सी.क्यू.एस. मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट' या मी शिकलेल्या शास्त्रामुळे मला आली.

त्या कोर्समधे 'ॲप्लाईड सायकॉलॉजी' या मोठ्या विषयाचा 'लेबर सायकॉलॉजी' हा छोटा भाग आम्हाला शिकवला होता. ॲप्लाईड सायकॉलॉजीनी लग्नाची कल्पना अशी वर्णन केली आहे – 'एकाच काळात स्त्री-पुरुषाच्या जोडीला एकमेकाविषयी वाटणारं आकर्षण हवं. एकमेकांच्या कुवतीची म्हणजेच बुद्धिमत्तेविषयी स्पष्ट कल्पना हवी. एकमेकांच्यात प्रामाणिकपणा हवा आणि एकमेकांविषयीची कदर एकमेकांनी व्यक्त केलेली हवी.' यादी संपली. या यादीत आपल्यासारख्या सामान्यांना न जमण्याजोगं काहीच नाही. जर असाध्य रोग, अकाली अपघाती मृत्यू, असं काही भयानक घडलं नाही तर एवढ्या छोट्या यादीच्या जोरावर समाधानकारक वैवाहिक आयुष्य खात्रीशीर जगता येईल. फक्त त्यासाठी एवढ्या चार गोष्टी साधण्याच्या व्यवस्थापनाची जोड हवी.

माणूस प्रत्येक गोष्ट स्वतःच्या समाधानासाठीच करतो. लग्न करायचं असो, अविवाहित राहण्याचा निर्णय असो, धंदा करण्याचा निश्चय, नाहीतर नोकरी करण्याचा आग्रह असो; सगळं काही स्वतःच्या समाधानासाठी हे पक्कं. या सर्वांत महत्त्वाच्या 'स्वतः' नावाच्या व्यक्ती खेरीज इतर व्यक्तींनी कुटुंब बनतं नि त्या कुटुंबातल्या व्यक्ती जवळच्या असतात अशी कल्पना आणि अपेक्षा असते. त्यातही स्वतः नं. 1 वर असतो. नवरा किंवा बायको नं. 2 वरची महत्त्वाची व्यक्ती हवी. भावंडं, आईवडील, मुलं, मित्र, नं.3 च्या वर्तुळात असण्याबद्दल काही म्हणणंच नाही. पण त्या नंबरांच्यात गडबड झाली तर नवरा-

बायकोत ताण निर्माण होणारच.

नवरा आणि बायको या दोघांवरही निराळ्या कुटुंबातल्या वातावरणाचे संस्कार झालेले असल्यामुळे दोघांची व्यक्तिमत्त्वं निराळीच असणार. व्यवस्थापनशास्त्र आपल्याला सांगतंय की, निराळं म्हणजे वाईट नाही. सगळ्यांना ते पटतंय, पण घराघरातलं महत्त्वाचं तत्त्व मात्र साफ उलटं आहे. निराळं काही दिसलं की काढ त्याला घराबाहेर. खरं म्हणजे सारखा विचार करणारी, सहमती असणारी काही माणसं जमली की विचारांच्या, तर्कांच्या चक्कीत पिसून खरी परीक्षा होत नाही. विरोधी विचार कोणी मांडले तरच खरी परीक्षा होते.

खुद्द माझ्या वैवाहिक आयुष्यामधल्या पहिल्या दोन-तीन वर्षांत मला आणि शोभाला या अनेक विषयांची कल्पना होती. एकमेकांशी संवादासाठी वेळ होता, उत्साह होता आणि प्रायव्हसी होती. आम्ही त्यावेळी अमेरिकेत राहात होतो आणि स्वतंत्र संसार होता. लग्नानंतरच्या निदान पहिल्या काही वर्षांत स्वतंत्र कुटुंबाचा अनुभव फार फायदेशीर असतो, असं आमचं मत झालंय. या बाबतीत काहींचा विरुद्ध विचार-प्रवाह मला माहीत आहे. सुरुवातीला एकत्र राहून अडचण वाटली तरच स्वतंत्र रहावं असं काही लोक म्हणतात. मला आणि शोभाला ते योग्य वाटत नाही. लग्नानंतरची पहिली दोन वर्षं उलटून गेलेल्यांनाही या आजच्या विषयातून काही घ्यावंसं वाटलं तर त्यांचं स्वागत आहे. जोडीदार निवडण्याच्या अवस्थेत कोणी असलं आणि हे विचार पटले तर फारच छान. शुभस्य शीघ्रम्.

संपूर्ण वैवाहिक आयुष्याला व्यवस्थापनाची सगळी तत्त्वं लागू होतात. 1) कायम स्वस्थचित्त पाहिजे. कधीच संताप, आरडाओरडा नको. 2) फार सोपं लक्ष्य नको. 3) ते लक्ष्य गाठण्यात जरा तरी आव्हान वाटायला हवं. 3) अगदी अशक्य वाटेल असं प्रचंड आव्हान असलं तरी हातून धड काम होत नाही. पण दर्जा, वेळ, पद्धत याची रास्त बंधनं हवीत.

माणूस स्वस्थचित्त नसला की कोणाकडेच आणि कशाकडेच नीट लक्ष देऊ शकत नाही. जोडीदार, मुलं, घरातले ज्येष्ठ या सगळ्यांशी जबाबदारीनी वागण्याची इच्छा असते, पण नाती जपता येत नाहीत. घरातले इतर तर सोडाच, पण स्वतःशीसुद्धा नीट वागता येत नाही. 'स्वतःशी नीट वागणं' याचा अर्थ स्वतःची गरज स्वतःला समजून ती गरज प्रत्यक्षात पुरी करणं. जीवनसाथमधे निवडक गटाचं सहसमुपदेशन (को-काउन्सेलिंग) चालतं याचा उल्लेख इतर ठिकाणी आहे. त्यातलं एक उदाहरण इथे सांगतो. जोडीदाराचा शोध अनेक वर्षं

घेऊन मनाजोगा जोडीदार सापडत नाही, अशी अनेक मुलं आणि मुली आहेत. 'मनाजोगा' याची व्याख्या स्पष्ट नाही त्यामुळे निर्णय घेता येत नाही. आईवडलांच्या निवडी पसंत नाहीत. इंटरनेट मॅचमेकिंगवर विश्वास नाही. अशा परिस्थितीत बधीर आणि दिशाहीन अवस्थेत एक एक दिवस काढणारी अगणित तरुण मुलं-मुली सध्या आहेत.

आम्ही जेव्हा अशा समुपदेशनाला बसतो तेव्हा सुरुवातीच्या दोन बैठका हा विषय किती गंभीरपणी आणि किती शिस्तीनी हाताळायला पाहिजे हे समजावण्यात जातात. निम्मे लोक त्यात गळतात नि पाच-सहा लोक उरतात. कारण एवढं स्वतःच्या आयुष्याकडे बघणं आणि एवढ्या शिस्तीनी, नेटानी वागणं त्यांच्याच्यानी जमणारं नसतं. उरलेल्यांची पंचाइत असतेच. कारण मी त्या प्रत्येकाला गृहपाठ दिलेला असतो, टार्गेट दिलेलं असतं. त्याचा रिपोर्ट द्यायचा असतो, नोंदी करायच्या असतात. हे सगळं त्यांना फार कठीण जातं. भविष्यात हे चित्र हळूहळू बदलेल, या आशेवर मी आहे.

दुसरी एक छोटी गोष्ट सांगतो. एखादं काम करत असताना मधे कशाचाच व्यत्यय नको अशी प्रत्येकाची इच्छा असते. प्रत्यक्षात मात्र हे शक्य नसतं. कुटुंबातल्या इतर लोकांचा व्यत्यय आणि फोन, दारावरची बेल, कामवाल्या बायका असे कितीतरी व्यत्यय असतात. व्यत्ययापूर्वी काय काम चालू होतं किंवा पुढे काय करायचं, याच्या नोंदीची सोय असली तर कामाचा घोटाळा आणि चिडचिड दोन्ही गोष्टी टाळता येतात. नवरा-बायकोनी एवढी गोष्ट जरा मनावर घेतली तर कितीतरी गोष्टी सोप्या होतील.

पूर्वी माझ्याकडे नियमितपणे एक मित्र यायचा. समोर बसायच्या आधी त्याच्या स्कूटरच्या किल्ल्या टेबलावर ठेवायचा, बोलून काम करून अगदी नियमितपणी माझ्या टेबलावर किल्ल्या विसरून जायचा. 5 मिनिटात येऊन विसरलेल्या किल्ल्या घेऊन जायचा. त्यानी काय करायचं हा अर्थातच त्याचा प्रश्न होता. माझं कधी असं होऊच शकत नाही कारण मी गाडीतून उतरलो, गाडी लॉक केली की पँटच्या ठरलेल्या खिशात हमखास किल्ली टाकतो आणि जिथे जायचं तिथे जातो. हे मी सांगायचा एकदा प्रयत्न केला पण त्या मित्रावर अजिबात म्हणजे अजिबात परिणाम झाला नाही. अजूनही तो किल्ली बोटानी फिरवत इकडून तिकडे जाताना दिसतो.

अशी वेंधळी माणसं टेबलाच्या अगदी कडेला काचेचा ग्लास ठेवतात, न

पेलवणारी चिनी मातीची अनेक बाउल्स एकावर एक ठेवून खेप वाचवण्यासाठी इकडून तिकडे घाईनी जायचा प्रयत्न करतात. प्रत्यक्षात या गोष्टी कधीही करायच्या नसतात. अशा घटनांना इलाज म्हणजे वैयक्तिक सवयीची शिस्त. अशी माणसं दुष्ट, वाईट नसतात, फक्त बेशिस्त असतात हे कळतं, पण कुटुंबाचा जो घोटाळा व्हायचा तो होतोच ना! अनेक नवरा-बायकोमधे असे विषय मनं बिघडवणारे ठरतात.

बाहेरून अशी लोकं मिठाई, लोणी, दूध असं काहीतरी घेऊन येतात आणि फ्रीजमधे ठेवायचं विसरतात. मी स्वतः अशा गोष्टी माझ्या खिशातल्या डायरीत लिहितो त्यामुळे असे प्रसंग माझ्या हातून फार म्हणजे फार क्वचित घडतात. त्याचप्रमाणे खराब होऊ शकेल अशी वस्तू विकत आणली की आठवणीनी योग्य काळात तिचा वापरदेखील व्हायला हवा. फळं, भाज्या अशा वस्तू खराब झाल्यातर पैशाची नासाडी तर होतेच, याखेरीज वाईटही वाटतं. नवरा-बायकोमधे हाही वादाचा विषय असतो कधीकधी.

व्यवस्थापनशास्त्राच्या म्हणण्याप्रमाणे नुसती कुठेतरी, कशीतरी पडलेली अशी एकही वस्तू घरात किंवा कामाच्या ठिकाणी असता कामा नये. ती वस्तू ठेवलेली असली पाहिजे. एकदा ठेवली म्हटलं की, कुठे ते ठरलेलं पाहिजे. कशी, कुठच्या क्रमानी सगळं पाठोपाठ आलंच. कारखानदारीमधे अशासाठी 'कायझेन सिस्टिम' वापरतात. शोधाशोधीचा वाया जाणारा वेळ आणि मनस्ताप वाचला की, कार्यक्षमता, उत्पादन आणि नफा वाढतोच. आणि जी वस्तू निरुपयोगी असं ठरेल ती फेकून देणंही तेवढंच महत्त्वाचं आहे. तुमच्या स्वतःच्या घरची याबाबतीत काय परिस्थिती आहे हे ज्यानी त्यानी ठरवावं आणि काही सुधारणा करायची का, हेही ठरवावं.

आपण जेव्हा कपड्यांची काही रचना करतो – इस्त्री न लागणारे, हँगरला लावलेले, धुवायला टाकण्याचे, इस्त्रीला टाकण्याचे, ठेवणीतले असे भाग करतो ते सगळं व्यवस्थापनशास्त्रच असतं. प्रत्येकानी स्वतःची शिस्त स्वतः ठरवायला हवी. वेंधळेपणा म्हणजे काय, हे आपल्याला बघून माहिती आहे. अशी वेंधळी माणसं वाईट नसतात. मंदबुद्धीही नसतात. असे लोक समोरच्या चालू प्रश्नावर लक्ष केंद्रित करू शकत नाहीत. कारच्या किल्ल्या गाडीत ठेवून दार लावून टाकून घोळ करणारी माणसं मला माहीत आहेत. घराच्या किल्ल्या खिशात न ठेवता घराचं दार ओढून घेऊन पुढच्या सगळ्या कार्यक्रमाची वाट लावून किल्ल्या

बनवणाऱ्याकडे सारखी धाव घेणारी माणसं माझ्या ओळखीची आहेत. या सगळ्या गोष्टी वैवाहिक आयुष्यात ताण निर्माण करणाऱ्या आहेत. त्या टाळता आल्या तर फारच छान होईल. त्यासाठीच तर ही धडपड चालू आहे.

माझ्या वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशनात मला कधीकधी जाणवतं की, या समुपदेशनार्थींच्या दिनचर्येत शिस्तीचा आणि जिद्दीचा अभाव ही काही प्रमाणातली अडचण आहे. मग मी त्यांना डायरी सिस्टिम कशी वापरायची, ते शिकवतो. त्यांच्या गरजांप्रमाणे डायरीचा नमुना बनवायला त्यांना मदत करतो. त्यातदेखील अतोनात अडचणी येतात. निम्म्या लोकांचा मनातून डायरी सिस्टिमच्या सहाय्यानी आयुष्यात बदल होतो यावर विश्वास बसत नाही. उरलेल्यांपैकी काही आळशी असतात. काही तर चक्क खोटं बोलतात. मला भेटायची वेळ ठरली की घाईघाईनी कशीतरी डायरी बनवून आणतात. मला ते कळतं. डॉक्टरनी बरं होण्यासाठी औषध दिलं तरी आजारी माणसानी ते घेतलंच नाही तर डॉक्टर काय करणार? मी त्याबद्दल काही बोलत नाही ते सभ्यतेच्या शिष्टाचारामुळे.

व्यवस्थापनशास्त्राची वैवाहिक आयुष्याला उपयोगी अशी आणखी एक देणगी म्हणजे फॉल-बॅक. फॉल-बॅक स्कीम म्हणजे आणीबाणीच्या योजनेची तयारी. नकारात्मक म्हणजेच अभद्र, वाईट गोष्टींचा तपशीलवार विचार आणि कुठच्या प्रसंगी आपण काय काय करू शकतो, याची पूर्वतयारी. जीवनसाथ अभ्यास मंडळात अशा नकारात्मक विचारांची तयारी गटचर्चेच्या माध्यमातून बरेच वेळा चालते. त्यानी माणसाची मानसिक ताकद निश्चित वाढते. अडचणीच्या वेळी ज्या व्यक्तीची मदत आपण घेऊ शकू असा माणूस म्हणजे लग्नाचा जोडीदार असायला हवा. तो तसा नसतो म्हणून नवरा-बायकोमधल्या विसंवादाचं प्रमाण प्रचंड वाढलेलं आहे.

नवरा-बायकोत शिस्तीचं प्रमाण कमी-जास्त असणार हे उघड आहे. तरी एक कायम लक्षात ठेवण्याची गोष्ट म्हणजे जोडीदाराला किंवा इतर कुटुंबीयांना आपणहून शिस्त शिकवायला जायचं नाही. सारखी त्याच त्याच गोष्टीची आठवण करून छळायचंही नाही. स्वतः काही न बोलता शिस्त पाळली की, दुसऱ्यावर हळूहळू परिणाम होतो. तो वेग कमी असला तर टार्गेट्स विचारता येतील. प्रोत्साहन दिलं तर काहीतरी बदल होईल. नाहीतर घरातले सगळे तुम्हाला पकडण्याची संधी शोधून नामोहरम करतील नि चिडचिडीशिवाय काही साध्य होणार नाही.

व्यवस्थापनशास्त्राविषयी आणि विवाह अभ्यासाविषयी एवढं सविस्तर सांगितल्यावर वाचक एक प्रश्न तर नक्की विचारणार. माझ्या व्यवस्थापनशास्त्राच्या अभ्यासामुळे, शिक्षणामुळे आणि शिस्तीमुळे माझ्या आणि शोभाच्या विवाहाला फायदा झाला का? उत्तर अर्थात हो, असं आहे. म्हणून तर विवाह अभ्यास या विषयात या विषयाचा समावेश केलाय. एक गोष्ट मात्र सांभाळावी लागते. स्वतः शिस्त जरूर पाळायची. तुमच्या वागणुकीमुळे बायकोवर होईल तेवढा परिणाम होईल हे मान्य करायचं. त्यावरून जबरदस्ती करून बायकोला त्रास द्यायचा नाही.

हे जे एवढं सगळं वैवाहिक आयुष्य आणि सर्वसाधारण व्यवस्थापनाबद्दल सांगतोय ते मी सगळं प्रत्यक्ष करतो आणि तसं वागतो. अगदी खात्रीनी सांगतो की, असं वागण्यासाठी सुपरमॅन असावं लागत नाही. मीही तसा नाही आणि 72 वर्षांच्या आयुष्यात या पद्धती न पाळता सगळं सगळीकडे व्यवस्थित करणारा सुपरब्रेन मी बघितलेला नाही. या सगळ्या गोष्टी सामान्य माणसानीच करण्याच्या आहेत.

शोभा या सगळ्या गोष्टी एवढ्या प्रमाणात करू शकत नाही, पण त्याची कारणं आहेत. एक म्हणजे ती व्यवस्थापनशास्त्र शिकलेली नाही आणि दुसरं म्हणजे तिची मधुमेहामुळे ऊर्जा कमी पडते. आणि तरी विसंवादाचं कारण बनण्याइतकी तिची पद्धत आणि शिस्त कमी नाही. एक फार पूर्वीची गंमत सांगतो. माझं लग्न ठरण्यापूर्वी, होण्यापूर्वी माझं शिस्तीचं प्रमाण बघून मित्र मला म्हणायचे, 'आत्ता ठीक आहे. पण लग्न झालं की तू काय करतोस ते बघू!' प्रत्यक्षात लग्नापूर्वी एक वर्षभर आम्ही दोघांनी पत्रव्यवहार केल्यामुळे यामधे प्रश्न येणार नाही, हे कळलं होतं. तसा तो प्रश्न आला नाही. मग पुढे मित्र म्हणायचे, 'आत्ता ठीक आहे, पण मुलं झाल्यावर काय करशील?' त्यानंतर मुलांच्याही सकट सगळ्या शिस्ती आम्ही प्रत्यक्षात सांभाळू शकलो, हे मात्र विशेष आहे.

या कार्यशाळेचा विषय आयुष्य, विवाह आणि व्यवस्थापनशास्त्र असल्यामुळे एका गोष्टीचा उल्लेख मला केलाच पाहिजे. विवाहानंतरचं आयुष्य मजेचं आहे, या कल्पनेच्या आकर्षणामुळे अजून खूपजण लग्न करतात, पण जबाबदारीनी वागण्याचं शिक्षण घेत राहिलं तरच ती मजा वाट्याला येते, हे माहिती नसतं. याचा अर्थ सुज्ञांना कळेलच. वैवाहिक आयुष्याबद्दलच्या समुपदेशनातही व्यवस्थापनासंबंधी काही गोष्टी बोलाव्या लागतात.

रोजगाराच्या संधीचा अभाव असल्यामुळे सध्या भारतात अपेक्षेपेक्षा जास्त

बेरोजगार आहेत. अशा परिस्थितीत आपली आवड बाजूला ठेवून मिळेल तो रोजगार करावा लागतो. अशा व्यक्तींना समुपदेशनाची गरज असते. त्याच्या आवडीच्या जवळपास असणारा कोणता व्यवसाय आहे आणि तो का स्वीकारावा, याविषयी सांगावं लागतं. दुसरं म्हणजे प्रत्यक्ष व्यवसायात असताना निर्माण झालेल्या समस्यांची उकल कशी करावी, याकरता केलेलं समुपदेशन. कामामधलं असमाधान, बढती न मिळणं, व्यवसायातली असुरक्षितता, अधिकाऱ्यांची वाईट वागणूक आणि त्यामुळे होणारा त्रास, कामावरून कमी करणं वगैरे प्रश्नांसाठी अनेकांना समुपदेशनाची आवश्यकता भासते.

आधुनिक तंत्रज्ञान आणि अंतर्गत स्पर्धा यांमुळे व्यवसाय क्षेत्रात सुद्धा असुरक्षितता आढळून येते. शिवाय मोर्चे, संप, टाळेबंदी यांमुळे सुद्धा प्रश्न निर्माण होतात. या समस्या सोडविण्याकरता समुपदेशकाची आवश्यकता भासते. स्वतःचा व्यवसाय कसा निवडावा, त्याकरता आर्थिक नियोजन कसं करावं, व्यवसायाची सुरुवातीची जुळणी कशी करावी, याकरतादेखील बरंच समुपदेशन चालतं. असं व्होकेशनल काउन्सेलिंग करणारे खास समुपदेशक असतात. मी ते करत नाही. तरीही वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशनात अशा प्रश्नांचा थोडा भाग येतोच.

●

*अ‍ॅप्लाईड सायकॉलॉजीनी लग्नाची कल्पना अशी वर्णन केली आहे – 'एकाच काळात स्त्री-पुरुषाच्या जोडीला एकमेकाविषयी वाटणारं आकर्षण हवं. एकमेकांच्या कुवतीची म्हणजेच बुद्धिमत्तेविषयी स्पष्ट कल्पना हवी. एकमेकांच्यात प्रामाणिकपणा हवा आणि एकमेकांविषयीची कदर एकमेकांनी व्यक्त केलेली हवी.' यादी संपली. या यादीत आपल्यासारख्या सामान्यांना न जमण्याजोगं काहीच नाही. जर असाध्य रोग, अकाली अपघाती मृत्यू, असं काही भयानक घडलं नाही तर एवढ्या छोट्या यादीच्या जोरावर समाधानकारक वैवाहिक आयुष्य खात्रीशीर जगता येईल. फक्त त्यासाठी एवढ्या चार गोष्टी साधण्याच्या व्यवस्थापनाची जोड हवी.*

# 6) कुटुंब आणि व्यवस्थापनशास्त्र

कौटुंबिक व्यवस्थापनाचीही काही खास पद्धत असते. त्या बाबतीत व्यवस्थापनशास्त्रातली गृहितं अशी आहेत. प्रत्येक कुटुंबात वागणुकीचे काही नियम असतात. त्याविषयी मधूनमधून बोलणं होतं. त्याला आपण बैठक म्हणू.

आपण कुटुंबातल्या सगळ्यांनी मिळून ज्या पद्धती, नियम ठरवले ते मोडण्याचे अधिकार कोणाकडेच नाहीत. कोणीतरी एखाद्या घरातल्या सर्वोच्च अधिकाराच्या जागेवर असला तरी त्याच्याकडेही नाहीत. एकत्र बैठकीत नियम पाळण्यातल्या अडचणी सांगण्याचा अधिकार सगळ्यांना आहे, पण नवीन नियम ठरेपर्यंत नियम मोडता येणार नाही. जरुरीप्रमाणे बैठक रोज, आठवड्याची, महिन्याची ठेवण्याची पद्धत असायला हवी.

प्रत्येकानी आपल्या कुटुंबीयांवर विश्वास टाकावा. कुटुंबातल्या इतरांना समजून घ्यावं. कुटुंबातल्या सगळ्यांनी न्यायबुद्धी, निर्भीडपणा, पारदर्शकपणा वागणुकीत ठेवायचा आहे. कामाच्या काळजीपोटी केलेल्या कुठल्याही सूचनेमुळे, टीकेमुळे घरातल्या ज्येष्ठांना अपमान वाटणं योग्य नाही. उलट त्यांना कौतुक वाटायला पाहिजे. एक महत्त्वाची युक्ती सांगतो, 'मी म्हणतो ते पटलं पाहिजे असं बंधन मानू नका' हे वाक्य ज्येष्ठांच्या तोंडात असलं तर पटण्याची शक्यता जास्त असते.

स्वतः साहेब बनून दुसरा आपल्यापेक्षा कमी आहे, हे सतत दाखवणारी नेहमीची वागणुकीतली पद्धत व्यवस्थापनशास्त्राला मान्य नाही. कॉर्पोरेट मॅनेजमेंटच्या, कारखानदारीच्या किंवा धंद्याच्या शास्त्रात देणारा नि घेणारा, मालक नोकर असं कोणीतरी कोणातरी विरुद्ध असतं. त्यामुळे पारदर्शकता नसते. खरं म्हणजे सगळ्यांचं मिळून एकच ध्येय असतं. त्यामुळे पारदर्शकता हा त्याचा प्राण आहे.

जिथे जिथे मॅनेजर असा आपण उल्लेख करतोय त्या ठिकाणी घरातली जबाबदार मुख्य व्यक्ती समजावी. एकत्र कुटुंब असलं तर ते फारच उपयोगी ठरेल. महाराष्ट्रामधे अजूनही एकत्र कुटुंबांचं प्रमाण खूप आहे. पुण्या-मुंबईत स्वतंत्र कुटुंबं बरीच असतील, याची आपल्याला कल्पना आहे, पण इतर छोट्या शहरांच्यात तसं नाही.

त्या जबाबदार व्यक्तीकडे कितीही अधिकार दिलेले असले तरी प्रत्येक गोष्टीविषयी कुटुंबातल्या प्रत्येकाला काय वाटतंय, ते त्यानी समजून घ्यायचंय. सगळ्यांनी मिळून पुढची धोरणं ठरवायचीत. कोणालाही यात चूक वाटत असली, तर अवश्य मोकळेपणानी सांगायची. या कार्यशाळेत, लेखात मी हेच म्हणतोय. चूक मोकळेपणानी सांगा.

आणखी एक गोष्ट सांगतो. चांगल्या व्यवस्थापकाच्या समोरचं टेबल पूर्ण रिकामं असतं. नोंद ठेवायची विशिष्ट पद्धत असते. त्यातून काही म्हणजे काही सुटत नाही. यामधे प्रत्येक माणसाला सतत जास्त जबाबदारी पेलण्याचं, क्षमता वाढवण्याचं शिक्षण देणं चालू असतं आणि जी जबाबदारी पेलणार नाही, ती कुटुंबातल्या ज्येष्ठाकडे सोपवण्याचं कामही चालू असतं.

कौटुंबिक पातळीवरही बक्षीस आणि शासन यांचा वापर करावा लागतो. पण मला नेहमी वाटतं की, चुकीच्या वागण्याची सगळ्यांनी शांतपणी केलेली चर्चा हे सर्वांत मोठं शासन असतं. नुसता त्याचा उल्लेख देखील पुरतो. घरातल्या लहान मुलांबरोबर तर हे नेहमीच चालू असतं. पालकत्वासंबंधीच्या लेखात अनेक चुकीच्या आणि अनावश्यक शिक्षा सांगितल्या आहेत. त्या जरूर वाचाव्यात.

कुटुंबात जेव्हा 'हे बोलण्याची ही वेळ नाही' असं वाटण्याजोगे प्रसंग येतात त्याचा अर्थ अग्रक्रम समजला नाही. घाईनी कुठेतरी पोहोचण्यासाठी ड्रायव्हरला नेहमीपेक्षा लवकर बोलावलेलं असताना तो उशिरा आला तर त्याला उशीर कशामुळे झाला, हे लगेच विचारण्याच्या ऐवजी लगेच निघण्याला अग्रक्रम असतो. उशिराचं कारण नक्की विचारायचं आहे, पण ते नंतर. हे साधण्यासाठी डायरीतल्या नोंदीचा उपयोग होतो.

अशा अनेक गोष्टी रोज घडत असतात. लहान मूल पडलं की त्याला किती लागलंय हे बघणं हा अग्रक्रम आहे. 'काय करत होतीस?' हे विचारणं नाही. बाहेरून माणूस घरात आला की पाणी देणं, चहा, खाण्यापिण्याची, तब्येतीची चौकशी हा अग्रक्रम असताना 'अमुक वस्तू मिळाली का?' अशी चौकशी आल्याआल्या दारात असताना केली तर पुढे काय काय होणार, हे सांगायलाच नको. घरातल्या वयस्करांच्या बाबतीत तर हा प्रसंग आणि हा संवाद टाळायलाच हवा. तेवढा संयम हे तर व्यवस्थापनशास्त्राचं मुख्य ब्रीद आहे.

अग्रक्रम स्पष्ट करणं ही गोष्ट कुटुंबातल्या कुटुंबप्रमुखानी कुटुंबाबरोबर करायची असते. कुटुंबातल्या कुटुंबात अनेक वाद वाईट हेतूमुळे नाही तर

गैरसमजुतीनी होत असतात. महत्त्वाचा प्रश्न आणि कमी महत्त्वाचा प्रश्न ठरवण्याचा सराव व्हावा म्हणून नेहमी अशी सवय लावून घेण्यात खूप फायदा असतो. प्रश्न सोडवणं हाच मुख्य हेतू असल्यामुळे ज्याचा सर्वांत जास्त त्रास वाटतो ती प्रथम सोडवू. मग त्याच्या खालोखाल नं. 2 आणि शेवटी नं. 3. तीनच्यापेक्षा जास्त प्रश्न असतील, पण ज्याअर्थी तो प्रश्न पहिल्या 3 मधे येत नाही त्याअर्थी त्याची घाई नाही, हे स्पष्ट आहे.

दुसऱ्याला ताबडतोब रागावलंच पाहिजे, चार शब्द सुनावलेच पाहिजेत असे प्रसंगही फार कमी असतात. टीका, सूचना, विनंती, सावकाश नंतर योग्य वेळेलाच उपयोगी ठरते. 'कालच्या त्या प्रसंगाबद्दल मला थोडं तुझ्याशी बोलायचंय' असं म्हणून सांगितलं तर ते नेहमीच जास्त परिणामकारक ठरतं. मग तो जोडीदार असो, आई-वडील, सासू-सासरे, मुलं कोणीही असोत. वर सांगितलेल्यापैकी एकही गोष्ट न करता जो जबाबदारी टाळतो तो माणूस त्या व्यवस्थापक पदाला लायक नाही असाच अर्थ होतो. घरातला ज्येष्ठ असला तरी हे सत्यच मान्य करावं लागतं.

व्यवस्थापनशास्त्रातली आणखी एक सुंदर कल्पना म्हणजे मिशन पिरिअड आणि नॉन-मिशन पिरिअड. मिशन म्हणजे अमुक एक तारखेपर्यंत अमुक काम व्हायलाच पाहिजे अशी सबंध घराची परिस्थिती. सबंध कुटुंबानी मिळून त्या मिशन म्हणजे मोहिमेचा मुख्य कोण, काय नेमकं साधायचं, कोणी केव्हा काय करायचं, पैशाची व्यवस्था हे सगळं ठरवायचं. असं मोहिमेचं वातावरण, तशी गरज प्रत्येक कुटुंबात मधूनमधून असतेच. त्या काळात शिकलेले व्यवस्थापनाचे धडे आयुष्यभर उपयोगी पडतात. कदाचित अशी मोहीम आजारपणाशी संबंधित, लग्नाशी, पैशाच्या प्रश्नाशी, मोठ्या प्रवासाशी संबंधित, कशाचीही असू शकते.

याखेरीज बाकीचं आयुष्य म्हणजे नॉन-मिशन पिरिअड. त्याच्या वागणुकीची पथ्यं निराळी असतात. पहिलं म्हणजे, हा नॉन-मिशनचा काळ आयुष्यात खूप जास्त असतो. त्याचं मुख्य पथ्य म्हणजे त्यात एकच मुख्य माणूस नसल्यामुळे लोकशाही पद्धतीनी निर्णय घ्यायचे असतात. घरातली वयस्कर माणसं इथे बऱ्याच वेळा गल्लत करतात. नॉन-मिशनला मिशनची तत्त्वं वापरतात. ती लहानांना 'तुला नाही समजणार. तू गप्प बस.' म्हणतात तेव्हा त्याचा खरा अर्थ 'मी समजावून सांगू शकत नाही' असा असतो. मिशन, नॉन-मिशनमधल्या या गल्लतीत टेलिव्हिजननी खूपच घोटाळा करून ठेवलाय. पात्रं ज्या प्रकारे वागतात

ते बघून थक्क व्हायला होतं. मिशन चालू असेल तर मात्र अधिकार विशिष्ट व्यक्तीकडे सोपवावे लागतात. एरवीच्या नॉन-मिशन पिरिअडमधे कोणीही कोणाला जाब विचारणं, फैलावर घेणं हे सगळं बाद. शांतपणी बोलून सगळी कामं व्यवस्थित होतात; खरं म्हणजे जास्त चांगली होतात.

कुटुंबातल्या अधिकाराची स्पष्ट विभागणी ही पण व्यवस्थापनशास्त्राचीच देणगी आहे. घरात धुणी-भांडी, स्वयंपाक, झाडू-पोछा, यासाठी आमच्या घरात निरनिराळ्या बायका आहेत. त्यांचं व्यवस्थापन शोभा सांभाळते. ड्रायव्हरचं व्यवस्थापन मी बघतो. शोभाला ड्रायव्हरसंबंधी काही विचारायचं तर ते तिनी मला विचारायचं, हीच पद्धत. आणि कामवाल्या बायकांसंबंधी माझा काही मुद्दा असला तर मी तो शोभाला विचारायचा. 'तू तिला असं बोल' म्हणून एक माणूस दुसऱ्याच्या तोंडी शब्द घालू शकत नाही. आणि त्यावरून सारखं मागे लागणंही योग्य नाही. कारखान्याच्या, ऑफिसेसच्या व्यवस्थापनात जसे कामाचे, अधिकाराचे विभाग ठरलेले असतात, तीच गोष्ट घरीही पाळायची असते.

त्या त्या कामाबद्दलचे, एरवीच्या आयुष्यात किंवा अडचणीच्या प्रसंगी निर्णय कोणी घ्यायचे, ते कुटुंबात कसं ठरवावं, हे आपण आता बघूया. माणसाचे आनुवंशिक गुण म्हणजेच उपजत अंगं, शिक्षण, अनुभव, कौशल्य, स्वभाव याप्रमाणे कामाची आणि निर्णयाची, अधिकाराची वाटणी व्हायला हवी. पारंपरिक कुटुंबात हे सगळे अधिकार पुरुषाकडे आणि एकत्र कुटुंबात वयानी सर्वांत मोठ्या पुरुषाकडे हे गृहीतच होतं. आता गेल्या पन्नास वर्षांतल्या बदललेल्या परिस्थितीत ही पुनर्रचना नाही केली तर घोटाळे होणारच. निर्णय एकानी घेणं नि दुसरी व्यक्ती त्यात हळूहळू तयार होणं हे संघर्षाशिवाय झालं तर त्यात गंमत आहे.

विरोधी विचार समोर आला तरच खरी परीक्षा होते हे मगाशी आपण बोललो. मॅनेजर बनू इच्छिणाऱ्या माणसाला विरोधी विचाराला शांतपणे तोंड द्यायला शिकलंच पाहिजे. कुटुंबालासुद्धा मॅनेजर लागतो, मॅनेजर असतोच. मॅनेजमेंटची ही मूलतत्त्व समजली नसली तर त्या माणसाला ती खुर्ची झेपते का नाही, हा मात्र प्रश्न असतो.

सध्या आपल्या समाजातली सगळीच माणसं कुटुंबातल्या जवळच्या माणसांशी फार भावनाप्रधानतेनी वागतात आणि परक्यांशी फार भावनाहीन पद्धतीनी वागतात. घरच्यांशी वागताना त्यांनी जर थंड डोक्यानी जास्त विचार

केला आणि कुटुंबाबाहेरच्यांशी वागताना अधिक मैत्रीनी वागता आलं तर किती बरं होईल! यासाठी मात्र अधिक शांत चित्तानी याबद्दल विचार व्हायला हवा. एकूण आयुष्य थंड डोक्यानी जगण्यासाठी आहे. ज्याच्याशी कसंही वागलं, बोललं तरी चालेल, घालून पाडून बोललं तरी चालेल, असा माणूस या जगात नसतो, हे सत्य कोणालाही मान्यच होईल, पण ते प्रत्यक्षात उतरत नाही. नवऱ्यावर खेकस, बायकोला बोल, मुलांना मार, भावंडांवर जळ, आई-वडलांना दोष दे, याच्यात बहुतेकांचं आयुष्य जातं.

भरपूर काम करणाऱ्या माणसाला आणखी एक गोष्ट अवगत असते. समोरच्या माणसाची चौकशी, कुशल विचारण्यात अर्ध्या मिनिटाचा वेळ ते घालवतात नि त्यानंतर थेट कामाच्या मुद्द्यावर येतात. ही गोष्ट अजिबात न जमणारेही खूप असतात. त्यांना काय सांगायचंय, हे बराच वेळा समोरच्याला कळतच नाही. असेही लोक भेटतात की, त्यांचा मुद्दा आपल्याला कळला तरी त्यांचं बोलणं चालूच असतं. 'थोडक्यात स्पष्ट आणि थोडक्यात मुद्दा मांडणं' याच्यावर व्यवस्थापनशास्त्राच्या शिक्षणात नेहमी भर असतो.

कुटुंबाच्या व्यवस्थापनात अशा शास्त्रशुद्ध विचारांची गरज नसते असं अनेकांना खात्रीनी वाटतं. तरी त्यामागचा नियम सांगतो. मोठा, गंभीर प्रश्न असला तर त्याबद्दल लिहा, मध्यम असला तर त्याविषयी बोला आणि किरकोळ असला तर न लिहिता, न बोलता त्या माणसाला तो स्वतःहून उलगडेल याची खात्री बाळगा. हे झालं एरवीचं. खास मोहीम चालू असली तर सगळं लिहावं लागतं. प्रत्येक बारीक प्रश्न आधी कल्पना करून त्यावरचे उपाय, त्याचा क्रम लिहावा लागतो. प्रोजेक्ट मॅनेजरला म्हणजेच कुटुंबप्रमुखाला मोठा प्रश्न, मध्यम, छोटा प्रश्न स्वतः ओळखावे लागतात. सगळे प्रश्न सगळेजण व्यक्त करू शकत नाहीत, हे मान्यच करावं लागतं.

कामाची जेव्हा आपण जास्त घाई करतो तेव्हाच गोंधळ होतो. आता रोजच्या जगण्यातलं व्यवस्थापन समजल्यावर लहानपणापासूनच्या काही मोठ्यांनी सांगितलेल्या, पण चुकीच्या गोष्टी आठवतात. आमच्या नात्यातले एक वयस्कर गृहस्थ आम्हा मुलांना काहीतरी घाईचं काम अर्धवट सांगायचे नि पुढे 'ठोंब्यासारखा इथे उभा राहू नकोस. धावत जा नि अमुक वस्तू घेऊन पळत ये' म्हणायचे. मला आठवतंय, एक तर नीट समजावून न सांगितल्यामुळे स्वतःला समजल्याची खात्री नसायची. चुकीचं काहीतरी केलं तर बोलणी खाण्याची भीती नि शिवाय

हमखास धडपडाट व्हायचा. मी तरुणपणी एके ठिकाणी नोकरी करायचो. तिथल्या एक वयस्कर 'बॉस' बाई अर्जंट कामासाठी बोलवायच्या आणि आपण नेहमीच्या वेगानी त्यांच्याकडे चालत जात असताना बघून चिडून सांगायच्या की, काम अर्जंट आहे. चालत नाही, धावत इकडे ये. वर एवढं कसं तुम्हा लोकांना समजत नाही वगैरे बडबड. काय करायचं नाही याचे हे धडे होते, हे मला आता कळतं. तरी मी खात्रीनी सांगतो की घरोघरी असे 'सीन' सध्यादेखील घडत असणार.

माझ्या लहानपणी मुलांना असं सांगायचे की, बाहेर जाताना काही विचारायचं नाही; विशेषतः कुठे चालला हे विचारायचं नाही. व्यवस्थापनाच्या शिक्षणानंतर मला त्याचा अर्थ समजला. त्याचा अर्थ काय विचारायचं ते निघायच्या आधी, घरात बसून, योग्य वेळेला विचारायचं. घरातून निघत असताना याचा अर्थ घाईची सूचना, घाईचं उत्तर की जे कधीच नीट होत नाही. गाडी अगदी सुटताना आयुष्याला कलाटणी देणारं वाक्य बोलणं, विमानतळावर परदेशी निघण्याअगोदरच्या आधीच्या क्षणी विचारलेला प्रश्न, हे सगळं फिल्मी आहे, चुकीचं आहे. व्यवस्थापन अंगी मुरलेल्या माणसाला अगदी शेवटच्या क्षणी दारात बोलण्याजोगं काही शिल्लक नसतं. अगदी विरहाच्या कल्पनेनी रडायचं असलं तरी ते आधी, घरात आणि शांतपणीच, हे व्यवस्थापनशास्त्राला समजतं. बाकी सगळं टीव्ही सीरियल्स आणि सिनेमांसाठी राखून ठेवलंय.

आपण कोणाकडे भेटायला गेलो असलो तर त्यांना किती वेळ आहे, हे विचारणं जरूर आहे, नि आपल्याकडे किती वेळ आहे, याचाही उलगडा करावा. हा उलगडा सुरुवातीलाच गेल्यागेल्या केला म्हणजे महत्त्वाचा विषय राहून जात नाही किंवा निघतानाही पंचाईत होत नाही.

आपण कोणाकडे तात्पुरते पाहुणे म्हणून रहायला गेलो की आपल्या वागणुकीत काही किमान जबाबदाऱ्या अपेक्षित असतात. स्वतःला लागणाऱ्या छोट्या वस्तू आपल्याबरोबर ठेवणं ओघानीच आलं. त्याशिवाय आपल्याला त्या घराची व्यवस्था बिघडवण्याचा अधिकार नाही हेही लक्षात ठेवायला हवं. जी वस्तू जिथून घेतली तिथे ठेवणं हे आपलं कर्तव्यच आहे. दिव्या-पंख्याच्या 'टू वे' स्विचेसचीही कटाक्षानी काळजी घेणं जरुरीचं आहे. एखाद्या स्विचनी दिवा, पंखा लागत नाही तर ते स्विच होतं त्या अवस्थेत करून ठेवायला पाहुणे विसरतात नि यजमानाची अनेकदा धमाल उडवून देतात.

शोभाला पूर्वीदेखील खूप कामं होती, आतादेखील ती खूप कामात असते.

मीसुद्धा खूप कामात असायचो. अजूनही असतो. पण आम्ही कधी कातावलेले, भांबावलेले नव्हतो. आत्ताही सगळ्या प्रसंगांच्यात आम्ही शांत असतो. सध्याची जी पिढी आम्ही बघतोय त्यांची अवस्था मात्र कायम भांबावलेली असते. वाईट वाटतं बघून.

असे भांबावलेले, कातावलेले आई-वडील मुलांसमोर बरेच वेळा भांडतात. मुलं साहजिकच खूप अस्वस्थ होतात. आई-वडील भांडतात याचं एक कारण ते स्वस्थचित्त नसतात हे आहेच, पण दुसरं कारणदेखील असतं. आत्ता या क्षणी जोडीदाराचं जे वागणं पटलेलं नाही ते नंतर शांतचित्त असताना शांतपणी बोलणं हाच खरा योग्य मार्ग असतो. पण मतभेदाचा मुद्दा स्वतःच्या लक्षात राहील याची दोघांना खात्री वाटत नाही. त्याचं कारण म्हणजे मुद्दा लक्षात ठेवण्याची काही व्यवस्था स्वतःपाशी नसते. शेवटी एकच गोष्ट उरते. आसपास कोणीही असलं तरी लगेच बोलून टाकणं, मग तो मुद्दा नीट मांडला गेला नाही तरी चालेल.

हे जबाबदारीनी वागण्याविषयी जे सगळं बोलणं चालू आहे, ते कोणासाठी आहे हे अनेकांना नीट समजत नाही. प्रथम म्हणजे स्वतःसाठी. स्वतःला चांगलं वागल्याचं समाधान मिळावं म्हणून. मग बायको-मुलांसाठी. त्यानंतर इतर कुटुंबीयांसाठी. मग कामावरच्या सहकाऱ्यांसाठी, मित्रांसाठी. मग ओळखीच्या लोकांसाठी आणि शेवटी अनोळखी समाजासाठी, आम जनतेसाठी. त्यातलं 'स्वतःसाठी' हे सर्वांत महत्त्वाचं. बायको-मुलांवर मेहरबानी म्हणून जबाबदारीनी वागायचं नाहीय.

सर्वसाधारण कुटुंबात भावनांना जास्त महत्त्व असतं. परंतु कामाच्या ठिकाणी नियम आणि काम यांना प्राधान्य असतं. हाताखालची व्यक्ती कामचुकार असली तर अधिकाऱ्याला राग येणं स्वाभाविक आहे. पण हाताखालची व्यक्ती ''साहेब मला फार त्रास देतात'' असं सगळ्यांना सांगत असेल, तर त्या दोघांच्या काम करण्याच्या पद्धतीत आणि विचारांमधे फरक असल्यामुळे समस्या निर्माण होणारच.

स्वतःशी आणि इतरांबरोबर जुळणं आपल्या मानसिक स्वास्थ्याच्या दृष्टीनी अत्यंत आवश्यक असतं. त्याकरता स्वतःचे आणि इतरांबरोबरचे प्रश्न नसणं हे व्यक्तीच्या हिताचं असतं. त्यासाठी कार्यशाळेत आणि वैयक्तिक समुपदेशनात मी बरीच खटपट करतो.

●

## 7) कायदे, नियम, संकेत पाळण्याचं महत्त्व

कायदा, नियम आणि संकेत यामधला फरक आपण समजून घेतला तर आयुष्य सोपं होतं. कायदा म्हणजे सरकारी न्यायव्यवस्थेनी ठरवलेली गुन्ह्याची व्याख्या. तो मोडणाऱ्याला थोडी, मध्यम किंवा जबरी शिक्षा होऊ शकते. नियम याचा अर्थ, एखाद्या संस्थेनी किंवा समाजगटानी ठरवलेल्या योग्य किंवा अयोग्य गोष्टींची लेखी व्यवस्था. असे नियम मोडणाऱ्याला दंड होऊ शकतो. संकेत मात्र बहुतेक वेळा लेखी नसतात.

व्यवस्थापनशास्त्राचं याबाबतीत स्पष्ट म्हणणं आहे की, प्रत्येक कायदा, नियम आणि संकेत हा पाळायलाच हवा. नियमांच्या बाबतीत असं आढळतं की, नियम मोडण्यात शौर्य नि अभिमान वाटणारेच बहुसंख्य असतात. त्यामुळे नियम पाळणाऱ्यांची टिंगल चालते. प्रत्येक कायदा हा पाळण्यासाठीच आहे हे फार क्वचित लोक मानतात. आपल्या कुटुंबात काय परिस्थिती आहे, याची प्रत्येकाला जाणीव असते. अगदी सोपं उदाहरण आपल्या कुटुंबातल्या वाहन चालवणाऱ्यांचं घ्यावं. रहदारीची नियमावली आणि सुरक्षितपणी वाहन चालवण्याचे संकेत या कायम पाळण्याच्या गोष्टी आहेत. इतरांची जाऊ दे, आपापल्या कुटुंबापुरती खबरदारी प्रत्येकानी घ्यायला हवी.

कुठचंही वाहन चालवताना सर्वांत महत्त्वाची गोष्ट म्हणजे कधीही कुठच्याही प्रकारचा अपघात होऊ द्यायचा नाही. आपल्या वाहनाचा दुसऱ्या वाहनाला, वस्तूला, प्राण्याला, माणसाला स्पर्शदेखील कधी होऊ द्यायचा नाही, हे मुख्य. वाहनाचा वेग कमी, मध्यम का जास्त, पेट्रोल किंवा डिझेलचं ॲव्हरेज या दुय्यम गोष्टी आहेत. जास्त कसबी ड्रायव्हर या सगळ्या गोष्टी साध्य करू शकतो, पण कसबात फरक असणारच ना! वाहन चालवताना अपघात अजिबात घडता कामा नये हे झालंच, पण थोडक्यात अपघात टळला तरी वाहनासमोरचा रस्त्यावरचा माणूस घाबरला हेही अयोग्यच.

गाडीत बसलेल्या माणसांनापण सतत सुरक्षित आणि स्वस्थ वाटलं पाहिजे. ड्रायव्हिंगमधल्या या महत्त्वाच्या गोष्टी बहुतेक चारचाकीच्या ड्रायव्हर्सना समजत नाहीतच. टू व्हीलर ड्रायव्हर्सचं तर काही बोलायलाच नको. पैसे चारून

वाहन चालवण्याचा लायसन्स हमखास मिळतो. त्यामुळे त्याचं ट्रेनिंग नसतंच. अशा लोकांना भारतातल्या नियमांप्रमाणे डावीकडून ओव्हरटेक करायचं नसतं, हे माहितीच नसतं. पुढे घुसण्याची प्रत्येकाला भयंकर घाई असते. याचा अर्थ, हे सगळे लोक खूप महत्त्वाची कामं दिवसभर करत असतात असा नाही, तर त्यांना वेळेवर घरातून निघण्याचं व्यवस्थापन जमत नाही हे असतं. ज्याला व्यवस्थापनशास्त्राची पद्धत कळली, डोकं शांत ठेवण्याची युक्ती साधली, त्याला दिवसभरातल्या सगळ्या गोष्टींसाठी पुरेसा वेळ असतो आणि घुसण्याची जरूरच नसते.

परिस्थिती अशी आहे की, रहदारीचे नियम मोडणारांची संख्या एवढी प्रचंड आहे की त्यासाठी एवढे ट्रॅफिक सिग्नल बसवणंही शक्य नाही आणि तेवढे ट्रॅफिक पोलीस नेमणंही शक्य नाही. त्यातल्या त्यात करण्याजोगी गोष्ट म्हणजे साध्या वेषातले मोटारसायकलवरून शहरभर हिंडणारे पोलीस नेमणं. ट्रॅफिक पोलीस विभागानी ही गोष्ट महिनाभर करून बघावी, अशी त्यांना विनंती आहे. खूप फरक पडेल.

जीवनसाथच्या गटात एकदा एक मुद्दामहून चर्चा ठेवली होती. वनवे अशी स्पष्ट पाटी असूनही उलट्या दिशेनी घुसणारे खूप टू व्हीलर ड्रायव्हर असतात हे आपल्याला सगळ्यांनाच माहिती आहे. जमलेल्या लोकांपैकी अगदी थोड्यांनी कबूल केलं की ते तसं करतात. थोडंसंच अंतर होतं, घाई होती, मी त्याच गल्लीत राहतो, या गल्लीच्या टोकाशी पोलीस उभा नसतो अशी अनेक कारणं त्यांनी सांगितली. माझ्या अंदाजानी वनवेमधून उलट्या दिशेनी जाणाऱ्यांची प्रत्यक्ष संख्या त्याहून जास्त असेल. पण हजर असलेल्या बाकीच्यांमधे ते कबूल करण्याचा प्रामाणिकपणा आणि धाडस नसावं.

मग चर्चेला सुरुवात केली. पुण्यामधल्या काही विशिष्ट वनवे रस्त्यांची उदाहरणं घेतली. नियम पाळायचाच असं ठरवलं तर किती अंतर जास्तीचा प्रवास करावा लागेल, याची सरासरी काढली. सरासरीप्रमाणे अर्धा किलोमीटर एवढा जास्त प्रवास करावा लागेल असं सगळ्यांनी ठरवलं. निरनिराळ्या प्रकारच्या वाहनांचं ॲव्हरेज विचारात घेऊन अर्धा किलोमीटर जास्त प्रवासासाठी येणारा खर्च काढला.

स्कूटरचं ॲव्हरेज 30 कि.मी./1 लि. धरून आणि अवांतर खर्चासकट नव्वद रुपये लिटर पेट्रोलचा खर्च धरला तर अर्ध्या किलोमीटरचा स्कूटरचा खर्च दीड रुपया हे ठरवलं.

याचप्रकारे मोटरसायकलचा अंदाजे 1 रुपया
छोट्या चारचाकी कारचा अंदाजे 3 रुपये
मोठ्या गाडीचा खर्च अंदाजे 5 रुपये
डीझेल कारचा खर्च अंदाजे 4 रुपये

असे खर्चाचे आकडे पक्के केले. त्यानंतर त्याच लोकांनी म्हणायला सुरुवात केली की, पकडलं जाण्याचा धोका, अपघाताचा धोका नियम पाळण्यासाठी लागणारा जास्तीचा किंचित वेळ आणि अपराधी भावनेमुळे होणारं भावनिक नुकसान या सगळ्यापुढे हे खर्चाचे आकडे फार किरकोळ आहेत. यापुढे आम्ही वनवेमधून उलट्या दिशेनी वाहन चालवण्याच्या मोहात पडणार नाही.

चारचाकी गाडीचं ड्रायव्हिंग करणाऱ्यांपैकी अनेकांना पॅरलल पार्किंग करण्याची पद्धतच माहीत नसते, असं माझं निरीक्षण आहे. फोर व्हील ड्राइव्ह असलेल्या क्वचित गाड्या सोडल्या तर बाकीच्या जवळजवळ सगळ्या गाड्यांच्या फक्त पुढच्या दोन चाकांना स्टिअरिंग जोडलेलं असतं. याचा सरळ अर्थ असा आहे की, पॅरलल पार्किंग करताना गाडी रिव्हर्समधे चालवत स्टिअरिंग वळवायला पाहिजे, हे ड्रायव्हर मंडळींना न कळल्यामुळे खूप वेळा पुढे-मागे पुढे-मागे करताना खूप ड्रायव्हर्स दिसतात. ड्रायव्हिंग स्कूलमधून लायसन्स घेतलं की पैसे चारलेले असल्यामुळे ड्रायव्हिंग येत असो, नसो, लायसन्स मिळतंच. विलायतेत अशा गोष्टी अजिबात चालत नाहीत. काही देशात लाच देण्याची भाषा केल्याबद्दल तुरुंगात टाकून, ताकीद देऊन सोडतात.

माझ्या बांधकाम सल्लामसलतीच्या धंद्यात मी कधीही, कुठचाही कायदा मोडला नाही याचा मला अभिमान वाटतो. गाडी चालवतानादेखील मी प्रत्येक कायदा, नियम किंवा संकेत कायम पाळतो. ते तर सगळ्या व्यवस्थापनात प्रथम बघावं लागतं.

●

## ८) संस्थेत आणि लोकांबरोबर काम

सबंध जगाला लागू होणारी एक गोष्ट सांगतो. एखाद्या गटाचं, संस्थेचं, राज्याचं किंवा देशाचं प्रमुख व्हायचं असलं तर एक गोष्ट लक्षात घेतली पाहिजे की, संस्थेतल्या कोणीही चूक केली तरी त्याची अंतिम जबाबदारी प्रमुखाचीच असते.

प्रमुख माणसानी आसपासच्या लोकांच्या अडचणी, संस्थेच्या अडचणी याविषयी कायम बेपर्वाई न करता आस्था ठेवावी. सगळ्यांशी सलोख्याचे संबंध राहतील या दृष्टीनी नेहमी वागावं.

- स्वतःच्या कामाच्या क्षेत्राविषयी, सामान्य ज्ञानासाठी, इतरांशी संपर्क, वाचन हे कटाक्षानी करावं. त्यासाठी कष्ट घ्यावे लागणारच. त्या कष्टांशिवाय सामाजिक काम करणं, संस्थेत जाणं याला काहीच अर्थ नाही.
- प्रत्येकानी स्वतःच्या घरापुरता आणि संस्थेपुरता विचार न करता समाजासाठी काहीतरी केलं पाहिजे याची जाणीव ठेवावी. इतरांसाठी काहीतरी काम निरपेक्षपणी केलं तरच आयुष्यात समाधान मिळतं, हे कायम लक्षात ठेवावं.

अशा सामाजिक कामात, संस्थांच्या कामात, एवढंच नाही, तर कुटुंब जीवनातही एकाच वेळेला अनेक गोष्टींकडे लक्ष द्यावं लागतं म्हणून त्याचं शास्त्र म्हणजेच व्यवस्थापनशास्त्र शिकायचं.

पुराणात, इतिहासात काही लोकं अष्टावधानी म्हणून गौरवलेली होती. सध्याच्या आयुष्यात जेवढ्या गोष्टींचं भान सतत ठेवावं लागतं त्याची संख्या वाढलीय. इंग्लिशमधे त्याला मल्टिटास्किंग असं म्हणतात. उपजतच यात स्त्रिया जास्त पारंगत असतात असंही मानतात. आपल्यापैकी प्रत्येकाला जेव्हा अशा परिस्थितीला तोंड द्यावं लागतं तेव्हा फे फे उडते. असे प्रसंगही वाढलेत, हे सत्य आहे. त्याची तयारी करण्याला पर्याय नाही. मल्टिटास्किंग याच्या अर्थामधे मात्र गफलत आढळते. त्याचा एकाच वेळेला अनेक ठिकाणी लक्ष देता येणं असा अर्थ नसतो, कारण ते शक्य नाही. एका टास्कचा विचार तात्पुरता थांबवून दुसऱ्या टास्ककडे लक्ष देण्याची क्षमता असा त्याचा अर्थ असतो. त्याच पद्धतीनी

तिसरं, चौथं. पुन्हा पहिलं काम करता येणं म्हणजेच मल्टिटास्किंग.

आणखी एका बाबतीत माणसं चुकीचं वागतात आणि त्याला ते मल्टिटास्किंग समजतात. बॉसला भेटायला गेल्यावर बॉस असिस्टंटला सांगतो, 'माझं लक्ष आहे. तुम्ही बोला.' आणि स्वतः टेबलावरचं काहीतरी वाचत असतो किंवा लॅपटॉपवर बोटं फिरवत असतो. अनेक घरात वर्तमानपत्र वाचता वाचता वडील मुलांशी किंवा बायकोशी हे प्रसिद्ध वाक्य बोलतात. प्रत्यक्षात या त्यांच्या वागणुकीमुळे काम धड होत नाही आणि समोरच्याचा अपमानही होतो. व्यवस्थापनशास्त्रानी अशा वागण्यावर थेट फुली मारलेली आहे.

काही लोक यावर प्रतिवाद म्हणून असं म्हणतात की, प्रत्येक माणसाच्या बोलण्याकडे काम थांबवून नीट लक्ष देण्याइतका वेळ नसतो. असं वागलं तर हातून काही कामच होणार नाही. हा प्रतिवाद चुकीचा आहे, असं माझं खात्रीशीर मत बनलं आहे. अपमानाची भावना, गैरसमजुती, समोरच्याच्या बेपर्वाईची शंका याची किंमत इतकी जास्त आहे की काम थांबवून दुसऱ्याशी नीट, लक्षपूर्वक बोलणं याला काही पर्यायच नाही. व्यवस्थापनशास्त्रात चक्क असं म्हणतात, 'एका गैरसमजुतीपेक्षा 10 फोन फार स्वस्त असतात.'

मी स्वतः असं कधी वागत नाही आणि इतरांना वागू देत नाही. मी जरा थांबण्याची विनंती करून समोरचं टेबल आवरून ठेवून त्यानंतर पूर्ण लक्ष देऊन बोलतो. फोनवर किंवा प्रत्यक्षात भेटण्याची वेळ पक्की करायची असली तर जरा थांबायला सांगून डायरी बघून, नीट विचार करून वेळ पक्की करतो. दुसरा माणूस इतर काहीतरी करत माझ्याशी बोलायला लागला तर 'ते तुमचं काम झाल्यावर आपण बोलू, मी थांबतो,' असं सांगतो.

अशा कामांच्यात आणखी एक महत्त्वाची गोष्ट असते. पारदर्शकता. अमेरिकेत शिकलेल्या 'कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट'च्या ज्ञानाचं भारतीयीकरण करण्याविषयी जे मी म्हणालो त्याबद्दल जरा सांगतो. पाश्चात्त्य आणि भारतीय व्यवस्थापन पद्धतीत मुख्य फरक आहे पारदर्शकतेचा. अगदी 100% पारदर्शकता जगात कुठेच असू शकत नाही. पण भारतातल्याच्या मानानी परदेशात काम करणाऱ्यांशी बरंच खरं बोलतात. पारदर्शकता ही लोकशाहीची प्राथमिक गरज आहे. पण त्यासाठी भारतीय लोकांना झगडावं लागतं. माहिती अधिकारासाठीचा झगडा, लोकपाल विधेयकाचा, घराणेशाहीविरुद्ध झगडा ही सगळी याचीच उदाहरणं आहेत.

अमेरिकेतल्या कामामधे आणकी एक अलिखित नियम असतो. झटून काम करावंच लागतं. पी, पी, ऑर पी अशी तिथल्या प्रायव्हेट सेक्टरमधल्या कामाची कल्पना असते. म्हणजे 'प्रोड्यूस, परफॉर्म ऑर पेरिश'. याच पद्धतीनी अमेरिकेतल्या मोठ्या उद्योगधंद्यात, राजकारणात आणखी एक घोषवाक्य असतं. पी, पी, पी, पी, ऑर पी. म्हणजे 'प्लॅन, प्रिपेअर, प्रोग्रॅम, प्रोजेक्ट ऑर पेरिश.'

'प्लॅन' म्हणजे योजना हे स्पष्ट आहे.

'प्रिपेअर' म्हणजे कामापूर्वीची तयारी. या बाबतीत सर्वसाधारण भारतीय फार कच्चे आहेत असं माझं निरीक्षण आहे.

'प्रोग्रॅम' याचा अर्थ कामाचे टप्पे ठरवणं. (स्टेजवरचा कार्यक्रम म्हणजे प्रोग्रॅम या अर्थाचा इथे काही संबंध नाही.)

'प्रोजेक्ट' म्हणजे दुसऱ्याला ते समजावून सांगणं. (बेताचं इंग्लिश येणारी अनेकजण 'प्रोजेक्ट' आणि 'प्रॉजेक्ट' या दोन शब्दांच्यात घोटाळा करतात.)

या पी, पी, पी, पी, पैकी कुठचीही गोष्ट जमली नाही की पी म्हणजेच 'पेरिश' अशीच मोठ्या उद्योगाची परिस्थिती असते.

सामाजिक संस्थेमधे बरेच लोक कामाला असतात. काही लोक वागणुकीत छोट्या छोट्या चुका करतात. प्रश्न असा असतो की, स्टाफ मीटिंगमधे अशा गोष्टी हाताळायच्या कशा? दोन मार्ग असतात. एका पद्धतीत, ज्या व्यक्तीची चूक असेल तिचं नाव न घेता नुसतंच 'काही लोक असं करतात' असा उल्लेख केला जातो. त्याचा उपयोग होतोच असं नाही. माझ्या मते, त्यापेक्षा जास्त चांगली पद्धत अशी की, त्या व्यक्तीला एकट्याला केबिनमधे बोलावून थेट त्या चुकीच्या वागणुकीविषयी विचारायचं. बोलताना नेमकी चूक काय, हे प्रथम त्याला विचारायचं. त्याच्या आपणहून ती लक्षात आली नसली तरच आपण सांगायची. त्याच्या संबंधीच्या इतर गोष्टी तेव्हा बोलायच्या नाहीत. लांबलचक भाषण द्यायचं नाही. थोडक्यात बोललं तरच ते परिणामकारक होतं.

चूक आख्ख्या गटाची आहे, सगळ्यांची मिळून आहे, असं म्हणणं सोयीचं असतं यात शंका नाही. पण त्यामुळे प्रश्न सुटत नाही. शेवटी व्यक्ती कोण, ते ठरवावंच लागतं. केबिनमधे एक-दोन माणसांनाच बोलावता येतं. व्यक्ती कोण हे कळणं महत्त्वाचं असलं तरी ते शासन करण्यासाठीच असं नसतं. पुढे तीच चूक पुन्हा होऊ नये यासाठी ही चर्चा आहे, हे कळलं की

चांगलं वातावरण राहतं. गैरसमजुती होत नाहीत.

मी अनेक ठिकाणी तिथल्या प्रमुख लोकांना त्यांच्या 'मॅनेजमेंट'चं मर्म काय विचारल्यावर उत्तर मिळतं, 'स्टाफला नेहमी अस्वस्थ ठेवलं पाहिजे.' प्रत्यक्षात हे उत्तर मला अस्वस्थ करतं. कारण व्यवस्थापनशास्त्राच्या दृष्टीनी ही भयानक गोष्ट आहे. खरं म्हणजे सगळ्यांना कायम स्वस्थ कसं वाटेल ही प्रमुखाची जबाबदारी असते.

एका मोठ्या शिक्षणसंस्थेविषयी मला खूप जवळून माहिती आहे. सगळ्या अधिकारावरच्या व्यक्तींचा विश्वास आहे की, कामावर ठेवलेल्या लोकांना सतत धारेवर धरलं पाहिजे. अशा अधिकाऱ्यांची एकत्र बैठक असते. त्याआधी कोणीतरी आधी मुद्दे काढून ते अग्रक्रमाप्रमाणे लावून संबंधितांना लेखी कळवण्याची खरं म्हणजे गरज असते. तशी व्यक्ती नसल्यामुळे किंवा व्यवस्थापनाची माहिती आणि समज नसल्यामुळे दिशाहीन पद्धतीनी बैठका चालतात. ज्या बैठका खऱ्या 2 तासात उरकायला हव्यात त्या चार-पाच तास चालतात. महत्त्वाच्या लोकांचा नाहक वेळ जातो. सगळे जण शेवटी वैतागतात.

व्यवस्थापनशास्त्राचं एक फार उपयोगी तत्त्व आहे. निरोपाचा एक भाग एका माणसाला सांगितला तर त्याच्या पुढचा भाग (मग ती शंका, सूचना, अडचण, उपाय काहीही असो) दुसऱ्या माणसाशी बोलायचा नाही. आधीच्याच माणसाला तो भाग सांगायचा. प्रत्यक्ष भेट शक्य नसली तर फोनवर सांगितला तरी चालेल, पण त्यालाच सांगणं हे महत्त्वाचं आहे.

संस्थेच्या आकाराप्रमाणे कमी किंवा जास्त चुका लोकांकडून होणारच. त्या चुका तपासण्याची स्टँडर्ड पद्धत संस्थेला मान्य हवी. प्रमुखाच्या लहरीप्रमाणे काम याला काही अर्थ नाही. तपासण्याच्या पद्धतीचं मर्म अगदी साध्या शब्दात सांगता येईल. चूक दुरुस्त करण्याच्या अवस्थेत असतानाच तपासण्याची व्यवस्था पाहिजे. चूक झाल्यानंतर बोलण्यातला काही अर्थ नाही.

व्यवस्थापनशास्त्रातल्या काही मूलतत्त्वांपैकी एक महत्त्वाचं तत्त्व म्हणतं की, नियम बनवण्याची आणि पद्धतींच्या योजनेची क्षमता 1% लोकांमधेच असते. ही सर्वसाधारणपणे आढळणारी शालेय बुद्धिमत्ता नाही, तर बुद्धिमत्तेचा विशिष्ट प्रकार असतो. अशा लोकांना 'लीडर कॅटॅगरी'चे म्हणतात नि बाकीचे नव्याण्णव पूर्णांक नव्याण्णव टक्के 'फॉलोअर कॅटॅगरी'चे असतात. या विधानामुळे

फॉलोअर्सना अपमान वाटण्याचं काही कारण नाही. कारण याचा अर्थ ते मंदबुद्धी आहेत असा होत नाही. त्यांचा बुद्धिमत्तेचा प्रकार निराळा असतो. धर्मशास्त्र, राज्यशास्त्र, समाजशास्त्र या सगळ्या विषयात ही गोष्ट मान्य करूनच पुढे जावं लागतं. त्या 1% मधल्या पुढाऱ्याला हे समजत असतं की बाकीच्यांना सोबत घेऊनच पुढे जायचंय.

त्यासाठी सर्वसाधारण नियम म्हणजेच 'स्टँडर्डायझेशन' करावंच लागतं. मी शिकलो ती सी.क्यू.एस. सिस्टिम असो नाहीतर 'सिक्स सिग्मा', 'कायझेन' असो. एखाद्याला एखादी गोष्ट नियम म्हणून अयोग्य वाटू शकते. पण ती व्यक्ती त्या खास क्षमतेच्या 1% मधे गेल्याशिवाय बदलू शकत नाही. स्टँडर्डायझेशन हे धार्मिक कर्मकांडासारखं आहे. पटलं नाही तरी करावं लागतं. याला आधुनिक कर्मकांड म्हणता येईल. या स्टँडर्डायझेशनला 'माणसाचं मशीन बनवायला निघालेयत' असं म्हणणं योग्य नाही, कारण त्याचा अंतिम उद्देश चांगला आहे.

महत्त्वाची गोष्ट अशी आहे की, लोकांना सांभाळून घेत, सुधारत, शिकवत अशा पद्धतीनी काम करण्याला काही इलाज नसतोच. नीट विचार करेल त्याला हे सत्य समजतं की, हे 1% लोकच जग चालवतात. स्वतंत्र आणि मूलभूत विचार करणाऱ्यांची संख्या तेवढीच असते. सत्तेच्या खुर्चीवर बसलेला दिसणारा माणूस खरा सत्ताधारी आणि निर्णय घेणारा असतोच असं नाही. सूत्र हलवणारी लोकं निराळीच असू शकतात.

प्रॉजेक्ट मॅनेजरची जबाबदारी थोडक्यात वर्णन करायची झाली तर 'प्रश्न सोडवणं' अशीच करावी लागेल. पण नव्याण्णव पूर्णांक नव्याण्णव टक्के पैकी काहींची ही अडचण आहे की, पुढे जाऊन घोटाळ्याची शक्यता आहे हेच त्यांना समजत नाही. त्यामुळे प्रॉजेक्ट मॅनेजरला सगळीकडे हिंडून सगळं ठीकठाक चालू आहे ना, हे बघावं लागतं. अडचणी स्वतः शोधाव्या लागतात आणि सोडवाव्या लागतात. सुपरवायझर हा मॅनेजरचा प्रतिनिधी असल्यामुळे त्याच्या जबाबदारीचं वर्णनही हेच, पण मोठ्या प्रकल्पाच्या एका छोट्या भागाची जबाबदारी त्याच्याकडे असते. हेच सगळं वर्णन कुटुंबासमोरच्या एखाद्या प्रश्नासाठी किंवा तात्पुरत्या मोहिमेसाठी लागू असतं. कुटुंबातल्या कुटुंबात कोणी कोणाला पगार देत नाही, एवढाच काय तो फरक असतो.

माझ्या आणि शोभाच्या ओळखीचे अनेक लोक सामाजिक कामात आहेत.

काही ठिकाणी एक-दोन माणसंच काम करतात. काही संस्थांत 10-15 लोकांचा स्टाफ असतो. काही लोकांचं काम इतकं मोठं झालेलं असतं की, त्यांची खरी गरज पूर्ण वेळचा व्यवस्थापक नेमण्याची असते. पंचाईत अशी असते की, कार्यकर्त्यांना व्यवस्थापनाची माहिती नसताना ते कसंतरी काम करत असतात. कामातल्या गलथानपणामुळे प्रत्यक्ष कामात अंदाधुंदी असते, कामाचं नुकसान होतं, जबाबदारी घेणाऱ्या, निर्णय घेणाऱ्या लोकांना त्यामुळे खूप मनःस्तापही होतो.

जिथे मुळातच कामाला कमी लोक आहेत त्यांना कोणा एकाची गैरहजेरी झेपत नाही. अशा एका संस्थेला मी दिलेला साधा सल्ला खूप उपयोगी पडला. गैरहजेरीचं प्रमाण बेतात हवं हे तर अगदी महत्त्वाचंच आहे. पण कधी घरच्या कोणाच्या अडचणीमुळे, स्वतःच्या अडचणीमुळे, आजारपणामुळे गैरहजर रहावं लागलंच तर एकच महत्त्वाचा संकेत पाळायचा, तो म्हणजे स्वतः फोनवर बोलून गैरहजेरी कळवायची. यातल्या 'स्वतः'ला फार महत्त्व आहे. गैरहजेरीमुळे जे काम अडेल त्याविषयी बोलणं, दुसऱ्या दिवशी येणार का नाही, ताबडतोब करायला हव्या असलेल्या कामाची व्यवस्था याला महत्त्व आहे. दुसऱ्याच कोणीतरी सांगणं की अमुकअमुक व्यक्ती आज येणार नाही हा पळपुटेपणा, बेजबाबदारपणा आहे. केवळ हा एक संकेत पाळायचं सगळ्यांनी मनावर घेतल्यामुळे सगळं वातावरणच बदलून गेलं.

समाजकार्य करणारे लोक व्यवस्थापनशास्त्र शिकायला तयार नसतात. व्यवस्थापक नेमायला तयार नसतात. पगार द्यायला तयार नसतात. सरतेशेवटी काय, तर चांगल्या हेतूनी केलेलं खराब काम समाजाच्या पदरात पडतं.

काही धंदा करणारे लोक ॲडमिनिस्ट्रेटर नेमतात. बहुतेक वेळा त्यांना निवृत्त लष्करी अधिकारी अशा कामांना सापडतात. लोकांना वाटतं, ते चांगलं व्यवस्थापन करतील कारण सैनिकी शिस्त त्यांना समजते. माझ्या मते, तिथेच चूक होते. नुसती शिस्त म्हणजे व्यवस्थापनशास्त्र नाही. तो त्या शास्त्रातला केवळ एक भाग आहे. सैन्यातले असे अधिकारी अशा नोकऱ्या शोधत असतात, कारण त्यांच्या नोकरीत त्यांना बढती मिळाली नाही की त्यांना जबरदस्तीनी निवृत्त करतात. त्यांना शिस्त समजते, पण खुबी समजत नाही. लोकशाही मूल्यं त्यांच्या गावीही नसतात, ही मुख्य अडचण असते.

मला नेहमी वाटतं, देशाच्या, राज्याच्या राज्यकर्त्याला स्वतः व्यवस्थापनशास्त्र

शिकणं सक्तीचं असायला हवं. शिवाय त्यांनी चांगले व्यवस्थापक नेमायला हवेतच. आय.ए.एस. लोकांनी ते काम करावं अशी अपेक्षा असते. पण माझ्या मते, त्यांना ते जमत नाही. पाच-सात आय.ए.एस. अधिकाऱ्यांनाच मी आत्तापर्यंत व्यक्तिशः भेटलेलो आहे, पण त्यांच्याबद्दलचं माझं मत नकारात्मक झालेलं आहे. लोक गमतीत आय.ए.एस.चा फुलफॉर्म काय म्हणतात माहितीय? 'आय ॲम सॉरी.' असं राजकारण्यांसमोर सतत म्हणणारा माणूस. जनतेला मात्र दमदाटी करायची अशी यांची पद्धत असते. असं आयुष्यभर वागणारी व्यक्ती कुटुंबात कसं वागत असेल कोण जाणे!

●

*पी, पी, पी, पी, ऑर पी. म्हणजे 'प्लॅन, प्रिपेअर, प्रोग्रॅम, प्रोजेक्ट ऑर पेरिश.' 'प्लॅन' म्हणजे योजना हे स्पष्ट आहे. 'प्रिपेअर' म्हणजे कामापूर्वीची तयारी. या बाबतीत सर्वसाधारण भारतीय फार कच्चे आहेत असं माझं निरीक्षण आहे. 'प्रोग्रॅम' याचा अर्थ कामाचे टप्पे ठरवणं. (स्टेजवरचा कार्यक्रम म्हणजे प्रोग्रॅम या अर्थाचा इथे काही संबंध नाही.) 'प्रोजेक्ट' म्हणजे दुसऱ्याला ते समजावून सांगणं. (बेताचं इंग्लिश येणारी अनेकजण 'प्रोजेक्ट' आणि 'प्रॉजेक्ट' या दोन शब्दांच्यात घोटाळा करतात.) या पी, पी, पी, पी, पैकी कुठचीही गोष्ट जमली नाही की पी म्हणजेच 'पेरिश' अशीच मोठ्या उद्योगाची परिस्थिती असते.*

## 9) कामावर नेमलेल्यांशी लोकशाहीनी वागणं

भारतीय राजकारणाच्या पद्धतीला लोकशाही असं नाव दिलेलं आहे, हे आपल्याला सगळ्यांना माहिती आहे. पण आपल्या कामाच्या जागेवर खरी लोकशाही आहे का नाही, समाजाला लोकशाही खरोखर समजली आहे का नाही, याबद्दल मात्र सतत शंका येते. लोकशाहीचं मूळ तत्त्व जरा तपासूया. पहिलं म्हणजे आपल्यापैकी प्रत्येकाची कोणाचंही म्हणणं ऐकून घ्यायची तयारी असली पाहिजे. अगदी लहान मुलांचं सुद्धा. त्यांना बोलतं करायला पाहिजे. हे सांभाळून ठरलेलं काम झालं पाहिजे.

एकूण 3 प्रकारची माणसं जगात असतात. काम करायला लागलं की कोण कुठच्या प्रकारचा हे कळायला लागतं. 3 प्रकार म्हणजे कार्यशील, कार्यशिथिल आणि कार्यशून्य. जो माणूस सातत्यानी कार्यशील असतो, त्या कामासाठी आवश्यक तेवढी बुद्धिमत्ता, प्रतिभा, जिद्द, शिस्त आणि मेहनतीची तयारी ज्याच्याकडे असेल ती व्यक्ती म्हणजे कार्यक्षम. कार्यशिथिल मंडळी काम सुरू करतात, पण मधे गळपटतात. त्यांना ढकलावं लागतं. कार्यशून्य माणसं कशाला सुरुवातच करत नाहीत. अशा लोकांना खरं म्हणजे ताबडतोब काढून टाकावं अशी मॅनेजरची इच्छा असते. पण कार्यशील, कार्यशिथिल जातीच्या माणसांचा इतका तुटवडा असतो की कार्यशून्यांना नाइलाजानी खांब म्हणून उभं करावं लागतं.

पूर्वी माझ्या ऑफिसमधे एकजण नोकरीला होता. ऑफिसमधलं त्याचं काम एकूण ठीक होतं. काही दिवसांनी पावसाळा चालू झाला. त्याला नेहमी पोहोचायला उशीर व्हायला लागला. असं बरेच वेळा झाल्यावर एकदा सविस्तर चर्चा झाली. दोन गोष्टी त्यात स्पष्ट झाल्या. तो घरून चालत ऑफिसला येतो, कारण तो वाहन वापरण्याच्या विरुद्ध होता. वाटेत पाऊस लागला की तो आडोशाला थांबायचा त्यामुळे उशीर व्हायचा. कारण तो रेनकोट, छत्री वापरण्याच्या विरुद्ध होता. मनात मी म्हटलं, 'सरळ का सांगत नाहीस की तू काम करण्याच्याच विरुद्ध आहेस?'

कामाला ठेवलेल्या माणसाबद्दल तो कसा आहे, याबद्दल वरिष्ठाला

साधारण महिन्याभरात मत बनवताच आलं पाहिजे. कामावर नेमताना त्याच्याबद्दलच्या कल्पनांच्यात काही तफावत निघाली तर त्याला काढण्याचा अधिकार असतो यात शंका नाही. पण 6 महिन्यांच्या वर काम करणाऱ्या माणसाला काढण्यापूर्वी नीट विचार करणं जरूर आहे. कधी-कधी अनेक वर्षं काम करणारी माणसं देखील खराब काम करतात. अशा माणसांशी अनेक प्रकारांनी बोलूनही सुधारणा होत नाही असं आढळलं तर त्याला काढण्याचा मोह होणं स्वाभाविक आहे. पण तरीही 10 दा विचार करून मगच निर्णय घ्यावा. अशा माणसाला प्रत्यक्ष काढण्यापूर्वी आणखी एक गोष्ट करण्याजोगी असते. त्याची जी रजा शिल्लक असेल ती त्याला घ्यायला सांगायची. चिंतनासाठी तेवढा वेळ पुरला नाही तर सक्तीची अर्धपगारी, मग बिनपगारी रजा त्याला द्यावी. बहुतेक वेळेला आत्मचिंतनामुळे त्या माणसाच्या कामात सुधारणा होईल. अगदी थोडीशी शक्यता अशीही आहेच की त्याला अपमान वाटल्यामुळे तो नोकरी सोडेल. या उपायांची अंमलबजावणी करून मगच त्याच्याशी पुन्हा बोलून मग निर्णय घ्यावा.

सभ्यपणा, माणुसकी ही मूल्यं आपण कदापि सोडायची नाहीत. व्यवहार आणि माणुसकी यांची सांगड आपल्याला घालायचीच. हे उद्दिष्ट केवळ एकट्याचं नाही, सगळ्यांचंच असलं पाहिजे. काही वरिष्ठ अधिकारी सतत काम करवून घ्यायच्या भूमिकेत असतात. ते स्वतः कधीच कामाला हात लावत नाहीत. काही ठिकाणी वरिष्ठ अधिकारीही हाताखालच्यांना कामात मदत करतात. याला फेमिनिस्ट मॅनेजमेंट पद्धत म्हणून ओळखतात. स्वतः माझ्यावर याचा बराच प्रभाव आहे. त्याचा शेवटी काम करवून घेण्यात फायदाच होतो. त्याला फेमिनिस्ट म्हणतात, कारण साधारणपणी स्त्रियांची कामाची तशी पद्धत असते.

सगळ्यातलं महत्त्वाचं मूलतत्त्व असं आहे की, आपण दुसऱ्याचा (आपल्यापेक्षा वयाने मोठे किंवा छोटे) विचार केला, तरच ते आपला विचार करतात. कुठचंही काम, कुठचाही छंदा, व्यवसाय, दुकान, कारखाना काहीही असो, शेवटी माणसंच मॅनेज करायची असतात. अगदी मटीरियल सप्लाय मॅनेजर असं एखाद्याचं पद असलं तरी ती सप्लाय करणारी माणसंच शेवटी मॅनेज करायची असतात. त्यामुळे मानसशास्त्राचा अभ्यास व्यवस्थापनात चुकत नाही.

माणसांशी वागण्याच्या बाबतीत प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टंटचा ई.क्यू. म्हणजेच 'इमोशनल क्वोशंट' चांगला असावा लागतो. या पुस्तकसंचात ई.क्यू.

या विषयावर स्वतंत्र सविस्तर लिखाण आहेच, पण इथे एवढंच सांगतो की त्या कसबाला ‘इंजिनीयरिंग’च्या ज्ञानाइतकंच महत्त्व असतं. चांगल्या ई.क्यू. असलेल्या मॅनेजरला कधीकधी वेळेवर स्पष्ट सांगता येत नाही, नकार देता येत नाही. ते मात्र योग्य नाही. त्या व्यक्तीला ती कला शिकून घ्यावीच लागणार.

एका मोठ्या सामाजिक काम करणाऱ्या संस्थेचे अध्यक्ष वयस्कर होते. संस्था मोठी असल्यामुळे निर्णय घेणाऱ्यांची संख्याही बरीच होती. सगळेच जण विना मोबदला काम करून पदरखर्चानी तिथे बैठकांना यायचे. खरं म्हणजे सगळे सारख्या योग्यतेचे आणि अनुभवी लोक होते. पण या अध्यक्षांच्या डोक्यात त्यांचं पद चढलं होतं. ते त्यांच्या बोलण्यात डोकवायचं. ते नेहमी म्हणायचे की, त्यांनी कोणाला बोलावणं पाठवलं की कोणी नकार द्यायचा नाही, मुकाटपणी हजर झालंच पाहिजे. ही गोष्ट कोणालाच मान्य होणं शक्य नव्हतं. या गृहस्थांना सहकाऱ्यांशी लोकशाहीनी वागण्याची समज नव्हती असाच याचा अर्थ आहे.

बांधकामाच्या प्रकल्पावर काय किंवा घरच्या कामांच्यात काय जबाबदार व्यक्ती बदलायची नाही. उदाहरणार्थ, कॉस्ट म्हणजे पैशाच्या विभागाची जबाबदारी सांभाळणारी व्यक्ती ठरलेली असली तर पैशासंबंधी प्रत्येक गोष्ट त्याच्याकडूनच हाताळलेली हवी. तो रजेवर, आजारी, दुसऱ्या साईटवर, बाहेरगावी असं काहीही असलं तरी त्याच्याशीच संपर्क हवा. दुसऱ्या कोणी मधे बोलायचं नाही. अगदी त्याच्या वरिष्ठानीही नाही.

या बाबतीत खूप कामांवर, अनेक कुटुंबात लोक चूक करतात. ‘बॉसनी सांगितलंय सांग त्यांना’ असं गुरकावणारा वरिष्ठ माणूस प्रत्यक्षात कामाचा गोंधळ करून जातो. वरिष्ठाला एखादी गोष्ट न पटणारी आढळली तर त्यानी संबंधित व्यक्तीशी जरूर चर्चा करावी, पण चालू कामात विरुद्ध सूचना देऊन निघून जाऊ नये. 5 माणसांच्या कुटुंबात कामवालीला घरच्या मालकीणबाईंनी काहीतरी सांगितलं असेल ते मालकांना योग्य नाही वाटलं तर त्यांनी बायकोकडे तक्रार करावी, चर्चा करावी, पण कामवालीला ‘मालकांनी सांगितलंय म्हणून सांग’ असं बोलायचं नाही. कित्येक कौटुंबिक विसंवादामागे अशा प्रकारचं कारण असू शकतं. कॉस्टप्रमाणेच क्वालिटीची जबाबदारी दुसऱ्याकडे आणि स्पीडची जबाबदारी तिसऱ्याकडे सोपवून व्यवस्थापनशास्त्रानी आता सांगितलेली पद्धत पाळायची असते.

माझ्या बांधकाम व्यवस्थापन सल्लामसलतीच्या कामात स्टाफ डिझाइन आणि स्टाफ सिलेक्शन याबद्दल सल्ला देण्याचा प्रसंग नेहमी यायचा. मी स्वतः आर्किटेक्चर, इंजिनियरिंग आणि कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट या तिन्हीचं शिक्षण घेतलेलं असल्यामुळे कधीकधी अगदी सुरुवातीपासून म्हणजे आर्किटेक्ट ठरवण्यापासून जबाबदारी माझ्यावर असायची. ज्या आर्किटेक्टला प्रॉजेक्टच्या वेगाच्या गरजेप्रमाणे ड्रॉईंग्ज पुरवणं मान्य असेल तो आर्किटेक्ट मी निवडायचो. साईट सांभाळायला माणसं निवडायची असायची. इंजिनियरिंगच्या शिक्षण, अनुभव, ज्ञानाबरोबरच कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट कन्सल्टंटबरोबर काम करण्याचा अनुभव असला तर जास्त फायदा होतो. कारण व्यवस्थापनशास्त्राशी आधी ओळख झालेली असते.

अशा इंजिनियरिंग स्टाफच्या निवडक लोकांची मी मग एक ग्रुप मीटिंग घ्यायचो. निरनिराळ्या साईटवरच्या निरनिराळ्या प्रश्नांवर काय उपाय, असं मी विचारायचो. कामगारांशी वागण्याच्या पद्धतीबद्दल ते प्रश्न असायचे. इंजिनियरिंगविषयी नाही. त्या मीटिंगमधे बोलण्याची पद्धत, धिटाई, दुसऱ्याशी वागण्याची पद्धत यावरून मी माणसं निवडायचो. मुख्य म्हणजे त्या सगळ्यांच्या इ.क्यू.ची तपासणी करायचो.

आणखी एक महत्त्वाची गोष्ट सांगतो. आणीबाणी आली तर माणुसकीपेक्षा नियम श्रेष्ठ असं आपण कधीच म्हणणार नाही. अशा वेळी अपवादाचे अधिकार सर्वांत जबाबदार व्यक्तीकडे असतील. कामावर असणाऱ्या लोकांचे वैयक्तिक, कौटुंबिक स्वरूपाचे बरेच प्रश्न असतात. त्या प्रश्नांचा प्रत्यक्ष प्रॉजेक्टशी काही संबंध नसतो. त्याचबरोबर त्या समस्येमुळे काम करणारी ती व्यक्ती अस्वस्थ असली तर प्रॉजेक्टचा संबंध येतोच. मॅनेजरनी फार वेळ न घालवता त्या माणसाशी त्याच्या खाजगी प्रश्नाविषयी बोलावंच लागतं. 'आय डोंट केअर' हे वाक्य न उच्चारण्याचं आहे. प्रॉजेक्ट मॅनेजरचा संबंध नाही अशी खरं म्हणजे एकही गोष्ट असूच शकत नाही. काही अपवाद करायचा असला तर इतरांना ती अपवादात्मक परिस्थिती समजावून मात्र सांगायला हवी.

कामावरच्या सगळ्या लोकांना प्रत्येकाला लोकशाही पद्धतीनी काम समजावून सांगणं, त्यांच्या शंका फेडणं, हे सगळं शेवटी फायद्याचं आहे अशी माझी खात्री आहे. मला तेवढा धीर आणि संयम असतो. पण काही काही क्लायंटनाच तो नसतो. ते म्हणायला लागतात, 'या पद्धतीनी या लोकांशी बोलून काही होणार

नाही. आता मी माझ्या पद्धतीनी करतो.' म्हणजे काय तर आरडाओरडा, झापाझापी, पैसे कापण्याच्या धमक्या. थोडक्यात, थेट हुकूमशाही आणि दहशतवाद.

आपण कामावर गैरहजर असलो तर ते जसं आधी सहकाऱ्यांना, बॉसला, घरच्यांना कळवायला पाहिजे तसं आपल्या हाताखालच्यांनाही कळवायला पाहिजे. हाताखालचे कामचुकारपणा करतील अशी शंका असली तर गैरहजेरीत त्यांनी करण्याच्या कामाची यादी त्यांना द्यायला हवी आणि फोन रिपोर्टिंगचीही शिस्त हवी. आपण बाहेरगावी जाणार असलो तर घरातल्या मोलकरणींनाही आदल्या दिवशी सांगण्याची आपल्याकडे नोंद हवी. त्यांना जबाबदारीनी वागायला सांगायचं नि आपण बेजबाबदारीनी वागायचं हे आपल्याला शोभत नाही.

●

*एकूण 3 प्रकारची माणसं जगात असतात. काम करायला लागलं की कोण कुठच्या प्रकारचा हे कळायला लागतं. 3 प्रकार म्हणजे कार्यशील, कार्यशिथिल आणि कार्यशून्य. जो माणूस सातत्यानी कार्यशील असतो, त्या कामासाठी आवश्यक तेवढी बुद्धिमत्ता, प्रतिभा, जिद्द, शिस्त आणि मेहनतीची तयारी ज्याच्याकडे असेल ती व्यक्ती म्हणजे कार्यक्षम. कार्यशिथिल मंडळी काम सुरू करतात, पण मधे गळपटतात. त्यांना ढकलावं लागतं. कार्यशून्य माणसं कशाला सुरुवातच करत नाहीत. अशा लोकांना खरं म्हणजे ताबडतोब काढून टाकावं अशी मॅनेजरची इच्छा असते. पण कार्यशील, कार्यशिथिल जातीच्या माणसांचा इतका तुटवडा असतो की कार्यशून्यांना नाइलाजानी खांब म्हणून उभं करावं लागतं.*

## 10) काम न होण्याची कारणं

मी अमेरिकेत शिकलेल्या सी.क्यू.एस. मॅनेजमेंट पद्धतीप्रमाणे जेव्हा जेव्हा कुठचंही ठरलेलं काम होत नाही, तेव्हा त्याची एकूण बारा कारणं असू शकतात. जगभराच्या अभ्यासानंतर ती कारणं आणि त्यांची टक्केवारी अशी असते. मॅनेजरनी किंवा वडीलधाऱ्यांनी अनुभवाच्या जोरावर कारणं पक्की केली की तो त्या सगळ्या प्रश्नांना उत्तरं शोधू शकतो. संसारातल्या मुख्य जबाबदार माणसांना ही भूमिका समजण्याची फार आवश्यकता असते.

1) **कुणाचा तरी वाईट हेतू :** ही शक्यता 1 टक्का आहे. चुकून कोणी दुष्ट हेतूनी काही करत असलं, तरी आपली त्यावर सतत नजर असेल.
2) **सूचना स्पष्ट नसणं :** 2 टक्के. आपल्यापैकी वरिष्ठ लोकांच्या हातून केव्हातरी ही चूक होऊ शकते. ती टाळण्याचा आपण प्रयत्न करू आणि चूक झालीच तर लगेच दुरुस्त करू. कोणीही त्याला अपवाद नाही.
3) **त्या कामाचं महत्त्व न समजणं :** 3 टक्के. हा अनुभव तुम्हाला आलाच असेल. अशी लोकं आसपास सापडतातच.
4) **न सुचणं :** 3 टक्के. आपल्या कोणाच्याही बाबतीत हे शक्य आहे; पण त्यासाठी चिंतनाची, एकमेकांशी मधूनमधून चर्चा, बैठका यांची आपल्या पद्धतीत व्यवस्था केलेली असते.
5) **समजावून सांगताना नीट लक्ष नसणं :** 2 टक्के. मानसिक चिंता किंवा शारीरिक आरोग्य नीट नसलं तर असं होऊ शकतं. यासाठी प्रत्येकाच्या शारीरिक, मानसिक आरोग्याविषयी आपल्या सगळ्यांना काळजी असली पाहिजे. लवकरात लवकर त्यावर इलाजही केला पाहिजे.
6) **या कामाची जबाबदारी खरी म्हणजे आपली नाही असं वाटणं :** 5 टक्के. हाही अनुभव तुम्ही घेतला असेल. यांची संख्या रोज वाढते आहे. अशा गैरसमजुती लौकरात लौकर दूर केल्या पाहिजेत.
7) **ते काम येत नसणं :** 5 टक्के. मॅनेजरनी हे तपासायचं असतं. खात्री

करून घ्यायची असते.

8) **शारीरिक थकवा :** 7 टक्के. मॅनेजरनी याकडे लक्ष द्यायचं असतं. याचेही प्रकार वाढतायत. व्यायामाची गरज सगळ्यांना पटवायला लागणार.

9) **आळशीपणा :** 10 टक्के. आळस क्वचित येऊ शकतो. आळस म्हणजे तात्पुरता मानसिक थकवा. तुमच्या वरिष्ठांकडे मदत मागा. आळस नाहीसा करण्याची तंत्रं त्याला शिकवलेली असतातच. त्यासाठी ठराविक सोपे व्यायाम असतात. त्या व्यायामांना 1-2 मिनिटंच लागतात.

10) **पुरेशी पर्वा नसणं :** 12 टक्के. ज्याला जरूर तो मागे लागेल, तेव्हा बघू असं मनात असणं हे प्रमाण वाढतं आहे, हे दुर्दैव आहे. याचं प्रमाण वाढल्याची शंका आहे.

11) **व्यावहारिक तोट्याची शक्यता :** 20 टक्के. याचंही प्रमाण फार असतं. पण ठरलेला कामाचा व्यवहार बाजाराप्रमाणे आहे, याची खात्री करून घेतलेली असते. ठरलेलं काम होत गेलं, की त्या प्रमाणात ठरलेले पैसे मिळत गेलेच पाहिजेत, अशी पक्की व्यवस्था असते. त्याचे टप्पेही पक्के ठरलेले असतात. क्रॉस्ड चेकनीच पैसे मिळतील, पण पाहिजे असली तर रोख रक्कम लगेच मिळेल, अशी व्यवस्था बँकेत केलेली असते. घासाघीस करायची नाही. कारण त्यानी माणुसकीची किंमत कमी होते. मनं दुखावतात.

12) **संपूर्ण किंवा काही भाग विसरणं :** 33 टक्के. सर्वांत जास्त प्रमाणात घडणारी ही गोष्ट आहे, पण लक्षात राहण्यासाठीची सगळी तंत्रं आपल्यापाशी आहेत. पद्धतीमधेच आठवण होईल (गजर वाजेल) अशी योजना आहे. विसरेल याचा ताण तुम्ही घेण्याची जरूर नाही. तुम्ही फक्त जे कराल ते मनापासून करा. त्यामुळे तुम्हाला चांगलं काम करण्याचं समाधान मिळेल. ते मॅनेजरला खूप महत्त्वाचं आहे.

त्यातल्या काही दोन सोप्या आणि छोट्या मुद्द्यांबद्दल जरा सविस्तर सांगतो. बाकीच्या मुद्द्यांबद्दल पुढे सविस्तर सांगीन. एक म्हणजे कुणाचा तरी वाईट हेतू : ही शक्यता फक्त 1 टक्का आहे. चुकून कोणी दुष्ट हेतूंनी काही करत असेल, तरी त्यावर सतत नजर हवी. असे लोक वाईट हेतूनी काही करत नाहीत याबद्दल माझी खात्री आहे. त्यांना फक्त वागायचं समजत नाही. माझ्या

ओळखीचे नेहमी भेटणारे चांगले ओळखीचे 10-15 लोक आहेत की जे स्वतः फोन करून स्वतः कोण बोलतो ते सांगतच नाहीत. त्यांची अपेक्षा असते की त्यांचा आवाज ओळखावा किंवा ते अधीर स्वभावाचे असू शकतील. कदाचित त्यांचा फार लोकांशी संबंध न आल्यामुळे त्यांना 'एक्स्पोजर' कमी पडत असेल. आणि शेवटचं कारण आहेच. त्यांना वागणुकीची पुरेशी समज नसेल. मी नि शोभा ही गोष्ट त्यांच्याविषयी एकमेकांच्यात बोलतो, पण त्यांना हे सांगायचा आम्हाला संकोच वाटतो.

दुसरा मुद्दा म्हणजे सूचना स्पष्ट नसणं : ही शक्यता फक्त 2 टक्के असते हे आपण बोललोच. आपल्यापैकी सर्व ज्येष्ठ लोकांच्या हातून कुटुंबाच्या बाबतीत केव्हातरी ही चूक होऊ शकते. ती टाळण्याचा आपण प्रयत्न करू आणि चूक झालीच तर लगेच दुरुस्त करू. कोणीही त्याला अपवाद नाही. संसारात चूक मान्य करणं हीच महत्त्वाची गोष्ट आहे. कामाच्या जागी देखील सर्वांत चांगली गोष्ट म्हणजे चूक मान्य करणं.

काम होणं-न होणं याबद्दलची एक गंमत सांगतो. मी इंग्लिश संभाषणाचे वर्ग घेतो, त्यामधल्या एकानी केलेलं भाषांतर असं होतं. 'शी वॉज आस्क्ड टु डू अ सर्टन टास्क. बट शी डिड नॉट डिलिव्हर.' याचं मराठी भाषांतर त्यानी असं केलं, 'तिला एक काम सांगितलं होतं, पण तिला बाळ झालं नाही' आम्ही सगळे खूप हसलो. त्यापुढे एक नवीनच वाक्प्रचार सगळे वापरायला लागले. कोणी ठरलेलं काम केलं नाही की सगळे म्हणायला लागले 'त्याला बाळ झालं नाही.'

●

# 11) अग्रक्रम ठरवणं, एकाग्रता आणि कल्पकता

व्यवस्थापनशास्त्रातला एक खूप महत्त्वाचा मुद्दा म्हणजे अग्रक्रम कळणं. जेव्हा काम होत नाही तेव्हा त्याच्या कारणांच्यात त्या कामाचं महत्त्व न समजणं याचं प्रमाण 3 टक्के असतं. हा अनुभव तुम्हाला आलाच असेल. याचं प्रमाण वाढतंय असं दिसतं. इथे एवढंच म्हणूया की नवरा-बायको, इतर कुटुंबीय यांनी स्वतःला महत्त्वाच्या वाटणाऱ्या गोष्टींची यादी करावी. व्यवस्थापनशास्त्र पुढे म्हणतं की घरातल्या सगळ्यांच्या महत्त्वाच्या यादीत असेल ती गोष्ट सर्वांत महत्त्वाची ठरवावी आणि प्रथम त्याच्याकडे लक्ष द्यावं. बाहेरच्या कामांसाठी निघालो की मी माझ्या डायरीत प्रथम कुठच्या ठिकाणी जायचं, नंतर कुठे असे नंबर टाकलेले असतात. त्यामुळे वेळ, पेट्रोल, श्रम सगळं वाचतं आणि उलट-सुलट पुन्हा पुन्हा प्रवासाचं पर्यावरणीय पापही लागत नाही. त्यासाठी स्वतःच्या खिशात, पर्समधे डायरी, पेन हवंच. दुसरं रिफिल, पेन्सिलही हवी कारण पेनमधलं रिफिल अकस्मात संपू शकतं.

दुसरा एक महत्त्वाचा मुद्दा सांगतो. त्याचा अग्रक्रमाशीच संबंध आहे. कुठल्याही व्यक्तीची विचार करण्याची पद्धत म्हणजेच साध्या भाषेत स्वभाव वर्षाचे 365 दिवस तसाच असतो. काहींना महत्त्वाचं आणि कमी महत्त्वाचं यातला फरक समजतो तर बऱ्याच लोकांना तो समजत नाही. आत्मसन्मान, स्वयंपूर्णता, आत्मविश्वास या गोष्टी सर्वांत महत्त्वाच्या आहेत, पण प्रत्यक्षात लोक कमी महत्त्वाच्या गोष्टींना महत्त्व देताना दिसतात. या पुस्तकसंचातल्या कौटुंबिक विसंवाद या प्रकरणात याची अनेक सविस्तर उदाहरणं सापडतील.

काही लोकांना एखादी गोष्ट आपणहून सुचत नाही, एवढाच प्रश्न असतो. त्याचं प्रमाण 3 टक्के असतं. आपल्या कोणाच्याही बाबतीत हे शक्य आहे; पण त्यासाठी चिंतनाची, एकमेकांशी मधूनमधून चर्चा, बैठका याची पद्धतीची व्यवस्था केली पाहिजे. फार कमी घरांच्यात कुटुंबचर्चा घडतात. कोणालाही त्यात रस नसतो आणि वेळ नसतो.

काही लोकांचं समजावून सांगताना नीट लक्ष नसतं. याचं प्रमाण 2 टक्के असतं. मानसिक चिंता किंवा शारीरिक आरोग्य नीट नसलं तर एकाग्रता नसते.

यासाठी प्रत्येकाच्या शारीरिक, मानसिक आरोग्याविषयी सगळ्यांना काळजी असली पाहिजे. कामाच्या जागी असो किंवा कुटुंबात असो.

वेळेची घाई झाली, जागेची अडचण झाली, लपवून, चोरून, दुसऱ्याला कळू न देता काही करायचं असलं की निर्णय चुकतात, शारीरिक क्रिया चुकतात, ठसका लागतो. ठेच लागते. बहुतेक वेळा 'वेळ नाही' ही सबब खोटी असते. मनःशांती, एकाग्रता नसते हे खरं असतं.

एकाच वेळेला 2-3 गोष्टी सांभाळण्याचा तर बरेच वेळा प्रसंग येतो. व्यवस्थापनशास्त्रातला यासंबंधीचा विचार स्पष्ट आहे. शब्दशः बोलायचं तर एका वेळेला एकच गोष्ट करता येते. त्यामुळे पहिल्या कामाची सुरुवात करणं, मधल्या व्यत्ययामुळे घोटाळा होणार नाही एवढी त्या कामाची व्यवस्था करणं, तसंच दुसऱ्या कामाचं करून मग तिसऱ्या कामाकडे वळायचं. अशी तीनही कामांची व्यत्ययाची व्यवस्था करता येणं म्हणजे व्यवस्थापनशास्त्रातलं कसब.

दुसरी एक गंमत सांगतो. आज मला 'मूड' नाही वगैरे वाक्यं घराघरात बोलली जातात. मूड नाही याचा अर्थ व्यवस्थापनशास्त्रानी अगदी स्पष्ट सांगितलेला आहे. प्रत्यक्ष कन्स्ट्रक्शन प्रॉजेक्ट पुरं करताना एकाचा किंवा अनेकांचा मूड नाहीसा झाला तर ते चालणारच नाही. त्यामुळे ही व्याख्या एवढ्या स्पष्ट शब्दात मांडावी लागतेय. मूड नाही म्हणजे नेमकं काय करायचं ते नीट उलगडलेलं नाही आणि मुख्य म्हणजे ते काम झालं नाही तर काय परिणाम होतील, याची पुरेशी पर्वा नसते, भीती वाटत नाही.

एकाग्रता नसणं याच्या परिणामाबद्दल एक गमतीचा किस्सा सांगतो. आम्ही पूर्वी शनिवार पेठेत राहायचो नि तिथे जीवनसाथच्या बैठका व्हायच्या. अनोळखी कोणीतरी फोनवर चौकशी करून पत्ता विचारायचं. महिन्याच्या पहिल्या रविवारी 2 वाजता हे बोलणं व्हायचं. शनिवार पेठेतला पत्ता समजावून देणं चालायचं. ऐकणाऱ्या माणसाचं कुठे लक्ष असायचं, एकाग्रता किती, हे सगळं मला कसं कळणार? प्रत्यक्षात दुसऱ्या शनिवारी 1 वाजता हजर होणारी काही लोकं होती.

एकाग्रता नसल्यामुळे असे गोंधळ रोज जागोजागी चालू असतात. व्यवस्थापनशास्त्रात अशा प्रत्येक गोष्टीला उत्तर असतं, हे मला अगदी खात्रीशीरपणी सांगावंसं वाटतं.

●

## 12) शारीरिक थकवा, मानसिक थकवा - उपाय

आजकाल सगळीकडे बघावं तर शारीरिक किंवा मानसिक थकवा किंवा दोन्ही याचं प्रमाणं खूप आढळतं. पूर्वी हे प्रमाण 7% समजायचे. आता पुन्हा पाहणी करून नवीन प्रमाण शोधावं लागेल.

खरं म्हणजे याकडे कायम लक्ष द्यायचं असतं. याचं प्रमाण वाढलं आहे, त्याची कारणं अनेक. अन्नप्रदूषण, हवाप्रदूषण, व्यायामाचा अभाव वगैरे कितीतरी कारणं आहेत. विशेषतः कामगार वर्गाला व्यायाम ही कल्पना पटत नाही. आपण शारीरिक मेहनतीचं काम करत असल्यामुळे आपल्याला व्यायामाची गरज नाही असं त्यांना प्रामाणिकपणी वाटतं. त्यांचा आहार मात्र उच्च मध्यमवर्गीयांपेक्षा चांगला असतो. ते गोड किंवा स्निग्ध पदार्थ कमी खातात. त्यांना कमी पडतात ती प्रथिनं म्हणजेच प्रोटीन्स.

प्रत्यक्षात चालणं, धावणं, व्यायाम, खेळ, कामातली होणारी हालचाल, अंगमेहनतीचं काम, सारख्या प्रवासानी येणारा शीण, सारखं लक्ष द्यावं लागल्यामुळेचा थकवा आणि दगदग यातली प्रत्येक गोष्ट निराळी आहे आणि त्याचे फायदे-तोटेही निरनिराळे आहेत. बांधकामाच्या जागेवर राहायला कामगार असतात तेव्हा त्यांच्याकडून पहाटे उठून आम्ही व्यायाम करवून घेतल्याची थोडी उदाहरणं आहेत, पण त्यांना स्वतःला पटून त्यांनी स्वतःहून आवडीनी व्यायाम करण्याची जादू मला अजूनपर्यंत जमलेली नाही. अपुरी, अस्वस्थ झोप हे कारण असू शकतं पण कामगारांच्यात त्याचं प्रमाण अगदी कमी असतं.

कामगारांच्या, अगदी आपल्या घरी काम करणाऱ्या मोलकरणींच्या प्रश्नांविषयी विचार करताना एक विचार नेहमी येतो. आत्मसन्मान, कार्यक्षमता, या दोन्हींसाठी व्यवस्थापनाची तंत्रं शिकून घेणं वगैरे सगळा विषय आयुष्याच्या दर्जाबद्दल आहे. या सगळ्या कामगारांच्या डोक्यात जगायचं कसं, हाच मूळ विचार 24 तास घोळत असला तर जगण्याचा दर्जा याकडे लक्ष देणं त्यांना कसं शक्य आहे?

खरी गोष्ट अशी आहे की कामाचा ताण जास्त असला तर व्यायाम वाढवणं आवश्यक असतं. मी स्वतः प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टन्सीमधे ही गोष्ट कायम पाळत आलोय. मी स्वतः खूप कामात असलो की जास्त व्यायाम करतो.

व्यायामात थोडा वेळ जातो. पण एरवी शरीर-मन स्वस्थ असल्यामुळे हातून काम जास्त वेळ आणि जास्त चांगलं होतं.

कामाचा आणखी एक शत्रूदेखील सगळ्यांना त्रास देतोच. आळस. त्याचं प्रमाण 10% मानलं आहे. आळस प्रत्येकाला येऊ शकतो. आळस म्हणजे खरा एक प्रकारचा मानसिक थकवाच. तुमच्या इतर कुटुंबीयांकडे मदत मागा. आळस नाहीसा करण्याची तंत्रं समजून घ्या. त्यासाठी ठराविक सोपे व्यायाम असतात. त्या व्यायामांना 1-2 मिनिटंच लागतात. 4 सोपे 1 मिनिटाचे व्यायाम प्रकार सांगतो. जरुरीप्रमाणे आणि परिस्थितीप्रमाणे ते निवडायचे असतात. सगळे 4 ही केले तर जास्तीत जास्त 4 मिनिटं लागतात.

1) उभं राहून जागच्या जागी भरभर धावायचं. म्हणजेच स्पॉट रनिंग. थोडा दम लागल्यासारखं वाटतं, पण थकवा पळून जातो.
2) भिंतीला पाठ टेकून उभं राहायचं. चवडे फक्त फरशीवर टेकवायचे. हात वर करायचे. स्वतःला जेवढं ताणता येईल तेवढं ताणायचं. छताला शिवायचं आहे अशी कल्पना करायची. हातापायात गोळे आले तर थांबायचं.
3) हाताच्या खुर्चीत ताठ बसायचं. हात, पाय, कंबर, मान सगळं घट्ट आवळायचं. आणखी घट्ट, आणखी आवळ असं 1 मिनिट आवळून झालं की संपूर्ण शरीर बसल्या जागी सैल सोडायचं.
4) या तिन्हीपैकी कसलाच व्यायाम जिथे परिस्थितीमुळे शक्य नाही असं वाटेल त्या ठिकाणी करण्याचा हा व्यायाम आहे. मोबाईल फोनचा 1 मिनिटाचा गजर लावून खुर्चीवर स्तब्ध बसायचं. कसल्याही प्रकारची हालचाल करायची नाही. 1 मिनिटात मनात कसलाही विचार न करण्याचा प्रयत्न करायचा. विचार आला की झटकायचा, आला की झटकायचा असं करत रहायचं.

या चौथ्या स्तब्ध बसण्याच्या व्यायामाची मिनिटं वाढवत नेण्याचा पुढचा भाग करून बघा. अजिबात हलायचं नाही. 4 मिनिटांचा प्रयत्न करायचा. अशा वेळेला खाज सुटते, हुळहुळ होते. तरी हलायचं नाही. एकदा करून बघितलं की त्याची जादू नक्की समजेल. शेवटी मन एकाग्र करायला या व्यायामांचा उपयोग होतो हे मी नक्की सांगतो.

●

## 13) जबाबदारी, बेपर्वाई आणि तज्ज्ञसत्ता

मी आयुष्यभर ‘जबाबदारीची वागणूक’ या विषयाचा प्रचारक, प्रसारक, शिक्षक, प्रेरक अशा भूमिकेतूनच काम केलंय. कष्टकरी लोकांनाही वेळा पाळणं, वेळेमधले बदल कळवणं अशा सवयी लावण्यासाठी मी कायम प्रयत्न करतो. त्यांना फोन करण्यासाठीचा खर्चदेखील जड वाटतो हे ओळखून मी त्यांनी फोन करून कळवण्याचं पुण्यकृत्य करावं यासाठी त्यांना फोनचे पैसे देतो. जबाबदारीनी वागणाऱ्या कामगाराला बक्षीसंही द्यायचो. त्यांचं जाहीर कौतुक करायचो. हा माझा पदरखर्च व्हायचा. पण सबंध वर्षाची अशा खर्चाची बेरीज 100 रुपयांवर कधी गेली नाही. प्रत्यक्ष कामात मात्र लाख-दोन लाख रुपयांचा जास्तीचा नफा मला दरवर्षी मिळायचा.

सगळ्या व्यवस्थापनशास्त्रात ‘संयम’ याला फार महत्त्व आहे. माझ्यात तो उपजत गुण कमी प्रमाणात होता. पण मला तो शिकावाच लागला. माझे संयम या विषयातले गुरू म्हणजे हे जबाबदारीनी न वागणारे लोक. बेजबाबदार लोकं आणि शिक्षण, आर्थिक वर्ग यांचा मात्र काही संबंध नाही. त्या एका बाबतीत भारत देश पूर्ण समानतेनी वागतो. श्रीमंत, गरीब, अडाणी, उच्चशिक्षित, कोणीही माणूस बेजबाबदारीनी वागताना दिसू शकतो.

काम न होण्याच्या कारणांमधे आणखी एक गोष्ट काही प्रमाणात आढळते. ती म्हणजे या कामाची जबाबदारी खरी म्हणजे आपली नाही असं मनातून वाटणं. याचं प्रमाण 5% मानतात. हाही अनुभव तुम्ही घेतला असेल. एकाच कुटुंबातल्या काहींना असं वाटतं, पण बोलता येत नाही.

व्यवस्थापन करत असताना कित्येक वेळा अशी परिस्थिती येते की काहीतरी घोटाळा झालेला असतो. पण चूक कोणाची हे कळतच नाही. कोणीच चूक कबूल करत नाही. प्रत्यक्षात मुळात प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टंटनी आधीच जबाबदाऱ्या वाटून द्यायच्या असतात. चूक कोणाची ते कळलंच पाहिजे, कशामुळे ते कळलंच पाहिजे तरच पुन्हा ती चूक होऊ नये म्हणून काळजी घेता येईल. हे सगळं वर्णन घरच्या कौटुंबिक वातावरणाला असंच्या असं लागू असतं.

काही पद्धती सगळ्यांनी पाळायच्या असतात. आपल्याला पोहोचायला

उशीर होणार हे सांगायचं असलं तर ते वरिष्ठालाच कळवायला पाहिजे. कारणं सांगावी लागतील, माफी मागावी लागेल, म्हणून कित्येक जण हाताखालच्याला फोन करतात. हे व्यवस्थापनशास्त्राला अमान्य आहे. काहीजण स्वतः फोन करून उशीर, गैरहजेरी कळवण्याचं धारिष्ट्य नसल्यामुळे दुसऱ्या कोणाला तरी फोन करायला सांगतात. प्रत्यक्षात ते फोन करणाऱ्याच्या शेजारी उभे असतात. असला पळपुटेपणा कामाच्या जागी माणूस करत असला तर त्या माणसाच्या कॉन्फिडेन्शल रिपोर्टमधे त्याची पळपुटा, भित्रा म्हणून नोंद होते नि तो करिअरमधे पुढे जाऊ शकत नाही. वैवाहिक आयुष्यात, पालकत्वात तोच भित्रेपणा पदोपदी नडतो आणि वैवाहिक प्रगल्भतेत प्रगती होत नाही. कशाची तरी लाज वाटल्यामुळे फोन न करणं ही तर सरळसरळ इमॅच्युरिटी आहे. अशी गोष्ट करण्याची फक्त लहान मुलांना परवानगी आहे.

माझे आणि शोभाचे अनेक कार्यक्रम आधी फोनवर ठरतात. आम्ही दोघंही आपापल्या डायरीत तारीख, वेळांच्या नोंदी करतो. साहजिकच त्या दिवशी त्या वेळेला इतर काही न ठरवता वेळ मोकळा ठेवतो. अतिशय दुःखानी सांगावंसं वाटतं की, तो कार्यक्रम ठरवणाऱ्या संयोजकांपैकी काही फार बेजबाबदारीनी वागतात. कार्यक्रमाची तारीख जवळ येण्याच्या आत संयोजकानी लेखी, तोंडी निमंत्रण पक्कं करायला पाहिजे. कार्यक्रम रद्द झाला, तारखा, वेळ बदलायच्या असल्या तर वेळेवर कळवायला पाहिजे. अशा वेळी समाजाच्या या बेशिस्त वागण्याचा त्रास होतो, वाईट वाटतं.

कित्येक वेळेला बेपर्वाई हे काम न होण्याचं कारण असतं. याचं प्रमाण 12 टक्के समजतात. ज्याला जरूर तो मागे लागेल, तेव्हा बघू असं मनात असणं. हे प्रमाण वाढतं आहे, हे दुर्दैव आहे. कुटुंबाबाहेरच्या लोकांशी लोक असं वागतातच, पण कुटुंबातही असं वागतात.

संपूर्ण व्यवस्थापनविश्वात एक गोष्ट मान्यच केलेली असते. ती म्हणजे प्रत्येक व्यक्तीच्या आयुष्यात स्वतः ती व्यक्ती सर्वांत महत्त्वाची असते. त्या खालोखाल त्याचं कुटुंब महत्त्वाचं असतं. स्वतः अधिक कुटुंब मिळून नं. 1 असं मान्य केल्यावर त्यानंतरचा म्हणजे नं. 2 कामाचा म्हणजेच त्या प्रॉजेक्टचा असला पाहिजे एवढीच अपेक्षा आहे. प्रॉजेक्टचा फायनान्सर किंवा मालक, आर्किटेक्ट, काँट्रॅक्टर, सुपरवायझर या सगळ्यांची परिस्थिती हीच असायला पाहिजे. प्रॉजेक्ट नं. 2 वर हवं. वाईट गोष्ट अशी की, काम करणाऱ्यांपैकी

काहींच्या दृष्टीनी नं. 2 वर निराळीच कुठची तरी गोष्ट असते. या मुद्द्यावर सविस्तर चर्चा होऊन एकमत व्हावंच लागतं, नाहीतर कुठच्यातरी टप्प्यावर प्रॉजेक्टचा मोठा घोटाळा होऊ शकतो. इतरांची कदर करणं समजलेलं नसलं की त्याला बेपर्वाईच म्हणतात.

आम्ही राहतो तिथे आमचा शेवटचा 6 वा मजला असल्यामुळे गच्चीच्या कुलुपाची किल्ली आमच्याकडे असते. बिल्डिंगमधले कोणीतरी ती किल्ली घेऊन जातात आणि काम झाल्यावर आणून देतात. आत्तापर्यंत 2-3 वेळेला असं झालं नाही. कोणी किल्ली नेली याचा तपास करणं, त्यांच्याकडे जाऊन आठवण करणं, पुन्हा पुन्हा चक्कर मारून किल्ली मिळवून आणणं अशा गोष्टीत माझा खूप वेळ गेला. लोक बेजबाबदारपणी वागतात हे मला माहिती आहे, पण तरी त्या वेळेला गैरसोय झाली, वैताग आला. मुख्य म्हणजे लोकांच्या बेपर्वाईबद्दल वाईट वाटलं.

खरं म्हणजे प्रत्येकानी स्वतःच्या हक्कांबरोबर जबाबदाऱ्यांचीही सतत जाणीव ठेवावी. स्वतःसाठी, स्वतःच्या कुटुंबासाठी शिस्तीचं महत्त्व लोकांना पटवायची जरूर भासते हे चांगलं नाहीच. समाईक मालमत्तेची सामाजिक शिस्तीची समाजाची परिस्थिती फार वाईट आहे. एकच उदाहरण इथे देतो आणि बाकीची तुम्हाला कल्पना करण्यासाठी सोडतो. मी जिथे राहतो ते ठिकाण 6 व्या मजल्यावर आहे शिवाय लिफ्ट जुन्या प्रकारची आहे. म्हणजे दरवाजे आपोआप बंद होणाऱ्या प्रकारची नाही. दरवाजा किंचित उघडा राहिला तरी 'रेकॉर्डिंग' वाजत राहतं. वापरणारे लोक जबाबदारीनी वागणारे नसल्यामुळे अनेक वेळा दार उघडं राहतं, पण त्या मजल्यावरचे लोक लिफ्टचं दार तपासून बंद करत नाहीत. लिफ्टमधे काही स्पष्ट सूचना लिहिलेल्या आहेत त्यापैकी एक म्हणजे 'दरवाजा नीट लागला याची खात्री करण्यासाठी तुमच्या मजल्याच्या वरच्या किंवा खालच्या मजल्याचं बटण दाबा. लिफ्ट चालू झाली की त्याचा अर्थ दरवाजा नीट लागला.' ही सूचना कायम अमलात आणणं ही सामाजिक शिस्त पाळण्याची गरज आहे. वाईट असं की निम्मी लोकं या सूचनेकडे दुर्लक्ष करतात नि गोंधळ होतोच.

बेपर्वाई ही गोष्ट खूप शिकलेल्या, तज्ज्ञ लोकांच्यातही आढळते. त्याला तज्ज्ञसत्ता म्हणतात. एका डॉक्टरचा एक मजेदार किस्सा सांगतो. त्या डॉक्टरांच्या दवाखान्यात फोन नव्हता. पण वेळ ठरवण्यासाठी फोन करण्याचा दंडक होता. फोन घरीच फक्त होता. मोबाईल्सच्या जमान्यापूर्वीची गोष्ट आहे. मी घरी फोन

करून डॉक्टरांशी बोललो. भेटीची वेळ आत्ता सांगता येत नाही म्हणाले. कारण अपॉइंटमेंट डायरी दवाखान्यात असते. या विनोदी संभाषणानंतर मी थेट दवाखान्यात पोहोचलो तर तिथल्या मुलींनी सांगितलं, अपॉइंटमेंट आधी ठरवावी लागेल. आता याला काय म्हणायचं? काही लोक घरची नि कामावरची अशा दोन डायऱ्या वापरतात. त्यानीही खूप मजामजा होतात.

डॉक्टरचा संबंध आपल्या तब्येतीशी असल्यामुळे डॉक्टरवर जबाबदारीनी वागण्याची जबाबदारी खरी म्हणजे सर्वांत जास्त आहे. डॉक्टर भेटण्याची जाहीर केलेली जी वेळ असेल, दवाखान्याबाहेर लिहिली असेल त्या वेळेत डॉक्टरांनी हजर झालंच पाहिजे. प्रत्यक्षात डॉक्टर मंडळी खुशाल उशिरा येतात. रिसेप्शनिस्ट ठरलेलं खोटं स्पष्टीकरण देते. 'ऑपरेशनमधे आहेत किंवा पेशंट तपासायला गेलेयत' असं उत्तर आपल्याला मिळतं. माझ्या मित्रमंडळींच्यात डॉक्टर्स खूप आहेत, त्यामुळे मला हे नक्की माहिती आहे. डॉक्टर मंडळींनी आणखी एक गोष्ट जास्त लक्ष देऊन करायला पाहिजे आहे. अमुक औषधाचा असा असा परिणाम होऊ शकेल हे त्यांना माहीत असून ते तसं आधी सांगत नाहीत. बिचारा रोगी त्या परिणामांमुळे घाबरून जातो, पुन्हा भेटायला येतो तेव्हा हे महाशय पेशंटला ते सांगतात.

डॉक्टर लोकांची अक्षरं एक दिव्य असतात. चांगलं अक्षर असलेले एक-दोघं डॉक्टर आहेत माझ्या ओळखीचे, पण तेवढे अपवाद सोडले तर बाकी सगळं कठीणच असतं. इंग्लंड आणि यू.एस.ए.मधे डॉक्टरांचं अक्षर कळण्याचा प्रश्न अजिबात नसतो, कारण प्रत्येकजण टायपिंगच करतो. मुख्य म्हणजे डॉक्टर किती औषध तेही लिहितो आणि दुकानात तेवढंच औषध मिळतं. जास्त औषध मागितलं तर स्पष्ट नकार मिळतो.

मगाशी आपण म्हणालो तसं या तज्ज्ञ सत्तेच्या मागेही तेच व्यवस्थापनशास्त्रातलं मूलतत्त्व आहे. संबंधित व्यक्तींना एकमेकांची सारखी गरज असली तरच मैत्री होते. हे तत्त्व नवरा-बायकोच्या नात्यालाही लागू आहे. नाहीतर कौटुंबिक विसंवादाला सुरुवात होते. नवरा-बायकोमधे मैत्री होऊ शकत नाही याचा तर परिणाम दिसतोच. सगळ्या तज्ज्ञांशी मैत्री तत्त्वतः शक्य असते, पण अनेकदा त्यांच्या चुकीच्या वागणुकीमुळे ती शक्य होत नाही.

डॉक्टर्स, वकील, टॅक्स कन्सल्टन्ट असे सगळे प्रोफेशनल्स आपणहून अशील किंवा पेशंटला फोन करत नाहीत. त्यात त्यांना कमीपणा वाटतो. स्वतःचं

महत्त्व वाढवायचं असतं. याशिवाय लक्षात ठेवून आपणहून दुसऱ्याला फोन करण्याची व्यवस्था आणि इच्छा नसते. अशील किंवा पेशंट गरजू असल्यामुळे याविषयी त्याच्या पाठीमागे नावं ठेवतात, पण प्रत्यक्ष तज्ज्ञाशी बोलण्याचं धाडस होत नाही. 'तुम्ही अमुक दिवसानी फोन करून बघा, अमुक वस्तू किंवा कागद, औषध तयार असलं की मग घेऊन जा' अशी उत्तरं आपल्याला मिळतात आणि आपण सगळेजण हे सहन करतो. आपण मगाशी म्हणालो त्याप्रमाणे खरी गोष्ट अशी आहे की मानशास्त्राप्रमाणे दोघांची एकमेकांना सारखी जरूर असली तरच नातं टिकतं. वर वर्णन केलेल्या प्रकारच्या तज्ज्ञाकडे अशीलं नाइलाजानी जातात, पण जमेल तेव्हा तज्ज्ञ बदलतात.

माझ्या ओळखीचे एक वकील आहेत. माझ्या देखत त्यांच्या क्लायंटचा फोन आला तेव्हा ते आणि मी कशाविषयी तरी बोलत होतो. तो त्यांचा क्लायंटही माझ्या ओळखीचा होता हे वकीलांना माहीत नव्हतं. ते फोनवर म्हणाले, 'मी आत्ता कामात आहे, नंतर फोन करा.' माझं काम झालं की मी फोन करीन असं ते नाही म्हणाले. काही दिवसांनी माझी आणि त्या क्लायंटची गाठ पडली. त्या वकिलांच्या फीविषयी बोलणं निघालं. अगदी व्यवस्थित फी घेतात असं कळलं. मी साहजिकच विचारलं, 'तुम्ही फोन केला तेव्हा ते कामात होते तर त्यांनी नको का फोन करायला?' ते म्हणाले, 'ही वकील मंडळी सगळी गरज क्लायंटला असल्यासारखी वागतात. ते चूक आहे, पण आमचेच हात दगडाखाली आहेत ना! शिवाय सगळे वकील असेच वागतात. क्लायंटला काही आत्मसन्मान नसतो का?' प्रत्यक्षात वकील बदलणं कधीच सोपं नसतं. एका वकिलांकडे स्पष्टपणी पाटीच लिहिलेली मी बघितलीय. 'खटल्याच्या पुढच्या तारखेपूर्वी दोन दिवस आधी वकिलांना भेटून आठवण करण्याची जबाबदारी अशीलाची आहे.' निर्लज्जपणाची मला ती कमाल वाटते.

राजकारणातली बरीच लोकं सामाजिक कामामुळे शोभाच्या नि माझ्या ओळखीची आहेत. आपण ज्यांना निवडून दिलं ते हे जनतेचे सेवक. आपल्याकडे, आपल्या संस्थेच्या हिताकडे त्यांनी आपणहून लक्ष देणं अपेक्षित असतं. पण ते नोकरशाहीच्या महागुंतागुंतीच्या जंजाळात अडकल्यामुळे त्यांना कशाकडेच लक्ष देणं जमत नाही. लोकांना कामं केल्यासारखं भासवत राहणं आणि पुन्हा निवडून येण्यासाठी काय करायला पाहिजे एवढ्याच दोन गोष्टींकडे त्यांचं लक्ष असतं. जेव्हा गाठ पडते तेव्हा ते म्हणतात, 'तुम्ही आम्हाला बोलवा, तुम्ही बोलवतच

नाही तर आम्ही कसे येणार?' सरकारी कचेरीत मोठ्या पदावरची काही लोकं ओळखीची आहेत. ती खाजगीत क्वचित भेटतात तेव्हा म्हणतात, 'आमचं कसंय तुम्हाला माहितीच आहे. त्यामुळे तुम्ही 'फॉलो अप' करा.' ही जी कामाची सरकारी 'श्टाईल' आहे ती खाली झिरपत खाजगी क्षेत्रातल्या व्यावसायिकांकडेही पोहोचली आहे. अशीलाकडून मजबूत फी घ्यायची नि तरी सांगायचं, 'तुम्ही फॉलो अप करा'.

प्रोफेशनल एथिक्स हा व्यवस्थापनशास्त्राचाच भाग आहे. त्याला ही वागणूक अजिबात मान्य नाही. 'एथिक्स' या विषयावर तत्त्वज्ञानाच्या अभ्यासात शेकडो पानं लिखाण आहे. इथे आपण फक्त 'दुसऱ्याला सोयीचं पडेल असं वागणं' एवढ्याच मर्यादित अर्थानी बोलतो आहोत.

दुसरं बँकांच्या वागणुकीचं उदाहरण घेऊ. मी काही बँकांच्या 'एस्टीम्ड कस्टमर लिस्ट'मधे आहे. अशी खास माणसांची यादी असते ही गोष्ट त्यांच्याकडूनच कळलेली आहे. त्यांचे मधूनमधून काहीतरी तीर्थ-प्रसादाचे, खाण्या-पिण्याचे ब्रँचतर्फे कार्यक्रम असतात. मला एस.एम.एस. येतात. शिवाय कोणाचा तरी निमंत्रणाचा फोन येतो. माझं मत असं की, मी खास गिऱ्हाईक असं बँकेला खरोखर वाटत असलं तर माझी खरोखरची सोय होईल असं वागण्याची स्टाफला सूचना द्यावी. निदान 'आज अमुक गोष्ट तयार नाही, उद्या फोन करून बघा' असं उत्तर तरी देऊ नये. त्याऐवजी 'उद्या किंवा जास्तीत जास्त परवा मी स्वतः तुम्हाला मोबाईलवर फोन करून कळवतो' असं म्हणावं आणि खरोखर फोननी कळवावं. गिऱ्हाइकाच्या खेपांना काही किंमत नाही अशासारखी वागणूक देऊ नये. 'तुम्ही चक्कर मारून बघा' हे उत्तर तर प्रोफेशनल एथिक्समधे अजिबात बसत नाही.

●

# 14) प्रशिक्षण

सांगितलेलं काम एखाद्या माणसाला खरोखर येतच नसतं. तो ते बोलत नाही, पण शेवटी काम होत नाही. याचं प्रमाण 5 टक्के मानलं आहे. मुख्य माणसानी हे तपासायचं असतं. आधी थोडं काम दोघा-तिघांनी एकत्रपणी करून मग एकट्यावर पुढच्या टप्प्यात जबाबदारी टाकावी. काहींना काम करणं सुखाचं वाटतं, करवून घेणं ही डोकेदुखी वाटते. काहींचं उलट असतं. प्रत्यक्षात मॅनेजरच्या खुर्चीवरच्या माणसाला दोन्ही स्वतःला जमलं पाहिजे नि इतरांचा प्रकार समजला पाहिजे. कुटुंबातल्या व्यवस्थापनातही यामधे काही म्हणजे काही फरक नाही.

येत नसलेलं काम कसं करायचं ते शिकवणं म्हणजेच प्रशिक्षण हे तर सततच चालू हवं. व्यवसाय असो किंवा कुटुंब, प्रशिक्षण लागतंच. मी तर बांधकामाच्या प्रशिक्षणाचं काम अगदी नियमित करतच असतो.

सी.क्यू.एस. प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंटमधे मॅनेजर, मालक यांच्यासकट सगळ्यांना बांधून शिस्तीत बसवण्याचं एवढं सरस तंत्र असल्यामुळे सगळी कामं 100% यशस्वी होत असतील असं वाटण्यापूर्वीच स्पष्टीकरण करतो. मालकांनी हे तंत्रज्ञान काय हे समजावून घेतलं नाही, थोडक्यात ट्रेनिंग कोर्सला मालकानी गंभीरपणी घेतलं नाही तर काम यशस्वीपणे पूर्ण होत नाही.

एकदा एका मोठ्या प्रकल्पाच्या मालकाकडे पुरेसे पैसे तयार नव्हते. त्यानी माझी नेमणूक केल्यावर मीटिंग्जमधून कळायला लागलं की पैसे मागणाऱ्या सब-काँट्रॅक्टर्सना पैसे न देता त्यांनी काम करत रहावं हे त्यांना मी पटवावं असा मालकाचा उद्देश होता. अर्थातच, ही जादू करायला मी असमर्थ असल्यामुळे माझी ठरल्याइतकी फी न मिळताच अर्धवट अवस्थेत मला काम सोडावं लागलं.

काही प्रकल्पातले सर्वांत मोठे अडसर म्हणजे आर्किटेक्ट नि इंटिरिअर डिझायनर असतात. ते कामाला आवश्यक ती ड्रॉइंग्ज पुरेशा वेगानी आणि योग्य दर्जाची देऊच शकत नाहीत. मुळात कामाच्या आधीच्या ट्रेनिंगला हजर रहात नाहीत. प्रॉजेक्ट मॅनेजरला त्या त्या प्रॉजेक्टमधे त्यांच्यापेक्षा जास्त अधिकार असतात. ते त्यांना मान्य नसतं. स्ट्रक्चरल डिझायनरकडून बहुतेक वेळा सहकार्य मिळतं.

आर्किटेक्ट, इंटिरिअर डिझायनरची शिस्त बहुतेक वेळा कमी पडते. चुकीची मापं, साईटवरच्या परिस्थितीप्रमाणे केलेल्या बदलाच्या नोंदीप्रमाणे ऑफिसमधल्या ड्रॉइंग्जमधे बदल वगैरे शिस्तीची त्यांना सवय नसते. याउलट सी.क्यू.एस. प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंटमधे ड्रॉइंग्ज करण्याची अॅटलास सिस्टिम नावाची कडक पद्धत असते. साईटवर तिथल्या तिथे स्केच काढून दिलं की मालक प्रभावित होतात हे खरं, पण त्याची नोंद पुढच्या ड्रॉइंगमधे घेतली गेली नाही की घोळ होतात आणि त्या घोळांची, दुरुस्त्यांची, तोडातोडीची वेळेची किंमत मालकाला मोजावी लागते.

ट्रेनिंग या विषयातली मुख्य अडचण अशी की ट्रेनिंगवर लोकांचा विश्वास नसतो. त्यामधे वेळ वाया जातो असंच त्यांना वाटतं. काम करणाऱ्यांनाच नाही तर मूळ मालकालाही तसंच वाटतं. आय.एस.ओ.मुळे इतर फायदे होतात त्यामुळे लोक आय. एस. ओ. सर्टिफिकेट घेतात. त्यामधे नियमितपणे ट्रेनिंग सक्तीचं असतं. त्यामुळे तेवढं सदर भरणं एवढाच त्यांचा उद्देश असतो. कारखानदारीच्या विश्वात डॉ. वनारसे दांपत्य अनेक वर्षं पुण्यामधे आणि आसपास काम करायचे. त्यांचा आणि माझा अनुभव याच प्रकारचा आहे.

अक्षरशः प्रत्येक क्षेत्रामधली अडचण तीच आणि तीच. सांगकामे, बिगारी मोठ्या संख्येनी उपलब्ध आहेत. पण प्रशिक्षित माणसं पुरेशी नाहीत. प्रशिक्षण घ्यायला लोकं तयारच नसतात. असे ट्रेनिंग प्रोग्रॅम्स चालू असतात त्या वेळेला त्या कामाशी संबंधित असणाऱ्या सर्वोच्च अधिकाऱ्यापासून अधिकाराच्या संपूर्ण उतरंडीनी त्यात भाग घ्यावा, वेळ काढावा अशी कल्पना असते. पण त्यातले काही लोक स्वतःला मोठे समजतात. हे आपल्या लेव्हलसाठी नाही असं त्यांना वाटतं. त्यामुळे ते एखाद्या मंत्रिमहाशयांसारखे थोडा वेळ थांबून 'तुमचं चालू द्या' असे आशीर्वाद देऊन जातात. प्रत्यक्षात ते स्वतःचं आणि प्रकल्पाचंही नुकसान करत असतात.

ट्रेनिंग प्रोग्रॅम्स हा प्रॉजेक्टपूर्वी करण्याचा भाग आहे. प्रॉजेक्ट प्रत्यक्ष चालू होण्यापूर्वी कागदावर बरंच काम करावं लागतं. डिझाइन ड्रॉइंग्ज, वर्किंग ड्रॉइंग्ज, डीटेल्ड ड्राइंग्ज, एस्टिमेट, स्पेसिफिकेशन्स, कोटेशन्स, वर्क ऑर्डर एवढ्या सगळ्यानंतर प्रत्यक्ष जागेवर काम चालू होण्यापूर्वी करायचं असतं त्याला मोबिलायझेशन म्हणतात. त्यामधे संबंधित सगळ्या माणसांची त्यांच्या गरजांप्रमाणे जागेवर सोय करावी लागते. रहाण्याची जागा, टॉयलेट्स, साईट ऑफिस,

स्टाफ डिझाइन (म्हणजे किती कामगार, कारागीर सुपरवायझर्स, इंजिनियर्स, मॅनेजर्स, स्टोअर कीपर्स इ.) करावं लागतं. त्यानंतर ते विशिष्ट प्रॉजेक्ट काय दर्जाचं, किमतीचं आणि वेळेचं आहे त्याप्रमाणे स्टाफ ट्रेनिंग करायचं असतं. लहान, मध्यम, मोठ्या, प्रचंड प्रॉजेक्टप्रमाणे मोबिलायझेशन काही दिवसांपासून काही महिन्यांपर्यंत चालतं. हा एक भाग म्हणजे मोबिलायझेशन किंवा साध्या भाषेत कामापूर्वीची तयारी, त्याला लागणारा वेळ आणि खर्च मूळ मालकाला न समजल्यानी खूप गोंधळ होतात. संपूर्ण बांधकाम क्षेत्रात ही बऱ्यापैकी गंभीर अडचण असते. वर उल्लेख केलेलं ट्रेनिंग हा त्यातला एक भाग.

ट्रेनिंग देत असताना आपल्याला माहीत असतं की समोरच्या लोकांच्यात दोन प्रकार आहेत. काही लोकांना हे वर्णन केलेलं काम फार कठीण आहे असं वाटतं तर काहींना फार सोपं वाटतं. प्रत्यक्षात तेच वर्णन, पण ऐकणाऱ्याचा दृष्टिकोन निराळा असतो. खरी गोष्ट अशी की योग्य पद्धतीनी, पायरी-पायरीनी, शिस्तशीर मार्गानी गेलं तरच ते काम सोपं असतं आणि नक्की होण्याजोगं असतं. नाहीतर कठीण असतं.

●

*ट्रेनिंग या विषयातली मुख्य अडचण अशी की ट्रेनिंगवर लोकांचा विश्वास नसतो. त्यामधे वेळ वाया जातो असंच त्यांना वाटतं. काम करणाऱ्यांनाच नाही तर मूळ मालकालाही तसंच वाटतं. आय.एस.ओ.मुळे इतर फायदे होतात त्यामुळे लोक आय. एस. ओ. सर्टिफिकेट घेतात. त्यामधे नियमितपणे ट्रेनिंग सक्तीचं असतं. त्यामुळे तेवढं सदर भरणं एवढाच त्यांचा उद्देश असतो.*

## 15) कामाआधीची तयारी - कामाच्या टप्प्याचं नियोजन

मगाशी आपण बोललो तसं एखाद्यानी प्रशिक्षण घेतलं की त्यानंतर त्याला लवकरात लवकर प्रत्यक्ष कामाची संधी मिळाली तर फार चांगलं. प्रत्यक्ष काम सुरू करण्याआधी जी तयारी करावी लागते त्याविषयी जरा बोलूया.

खरं म्हणजे कुठचाही कार्यक्रम असो, त्याची तयारी जास्त महत्त्वाची असते. तयारी नीट करण्याची सवय असली की आयत्या वेळच्या क्वचित घडणाऱ्या चमत्कारिक प्रसंगाची मनाची तयारी असते. काही लोकं तयारी करायला नकार देतात. आयत्या वेळच्या परिस्थितीप्रमाणे 'उत्स्फूर्त' यावर त्यांचा भर असतो. व्यवस्थापनशास्त्राचा या उत्स्फूर्त प्रकाराला विरोध आहे, आणि आधी तयारी बद्दल आग्रह आहे. एवढंच नाही, तर लेखी तयारीचा आग्रह आहे. 'मी लिहिलेलं नाही, पण माझ्या मनात सगळं तयार आहे' या वाक्याला व्यवस्थापनशास्त्राचा सक्त विरोध आहे.

आधी लेखी तयारी केल्याशिवाय भाषण ठोकणं, चर्चा करायला बसणं, याचा खरा अर्थ स्वतःच्या ज्ञानाची गुर्मी असाच आहे. आणि त्याचं मूळ नम्रतेचा अभाव असण्यात आहे. आपली सर्वसाधारण जनता बधीर असल्यामुळे अशा लोकांचं पितळ उघडं पडत नाही. लोक मुकाटपणी सगळं ऐकून घेतात. त्यामुळे अशा प्रकारच्या लोकांचं फावतं.

मी असंही बघितलंय की संस्थेमधल्या सर्वोच्च पदावरच्या माणसाला हा अवगुण म्हणजे सद्‌गुण वाटतोय आणि त्याचा त्याला अभिमान आहे. इतर गुणांबरोबर हा 'तयारी करायला विरोध' असण्याचा अवगुणदेखील त्या संस्थेच्या कनिष्ठ लोकांपर्यंत व्यवस्थित झिरपतो.

मुख्य माणसानी काम सांगताना किंवा दुसऱ्यानी केलेल्या कुठच्याही विनंतीला हो म्हणताना दोन गोष्टी पूर्णपणी टाळायला हव्यात.

1) कोणी काही मागणी केली की कित्येक लोकं हो म्हणतात. पण ज्या अटी पुऱ्या करणं अशक्य आहे अशा अटी घालतात. असं कधी करायचं नाही. त्यापेक्षा मला हे जमणार नाही सांगणं चांगलं.

2) दुसऱ्याला काम सांगताना अशक्य असं काम त्याला सांगायचं नाही. मुख्य

म्हणजे त्या माणसाला स्वतःलाच ते काम कुठपर्यंत जमेल ते विचारायचं. ते जमलं की आत्मविश्वास वाढतो. मग जरा जास्त कठीण काम पुढच्या टप्प्यासाठी द्यायचं.

आणखी एक व्यवस्थापनातलं महत्त्वाचं तत्त्व बघूया. काहीही अकस्मात घडत नाही. अकस्मात घडली अशी एखादी गोष्ट वाटू शकते, पण प्रत्येक गोष्टीची आधीच्या पायऱ्या, टप्पे असतातच. त्या पायऱ्या केव्हा याची आखणी करावी लागते. अर्थातच त्या टप्प्यांच्यासकट नोंदी कराव्या लागतात. त्या टप्प्यांच्या नोंदी कशा करायच्या हे जरा सांगतो.

मुळात स्वतःलाच हे काम होईल असा सतत विश्वास वाटला पाहिजे. त्यासाठी 1/4 काम 1/4 वेळेत झालं की नाही हे बघणं आलंच. ज्यानी आपल्याला ते काम सोपवलेलं आहे त्याला विश्वास वाटतोय असं कळलं की आपला विश्वास बळकट होईल. दिवसभरात 40 किलोमीटर चालायचं असेल तर पाव दिवसात 10 किलोमीटर चालून झाले तरच स्वतःचा नि दुसऱ्याचा विश्वास बसेल. एकदा ही पद्धत कळली की कामाच्या व्याप्तीप्रमाणे लेखी का तोंडी रिपोर्ट, हे ठरवता येईल. 2 तासाचा कार्यक्रम असला आणि 1 तासानी कळलं की लिहिलेल्यापैकी फार कमी मुद्दे सांगून झालेयत तर यापुढच्या कार्यक्रमात आवश्यक ते बदल करायला वाव असतो. अगदी कठीण, त्रासदायक कष्टाचं काम करतानाही निम्म्याच्यावर काम झालं याचं समाधान वाटतं. असे प्रत्येक गोष्टीचे टप्पे करायची सवय लागली की परिस्थितीवर नियंत्रणाची सुखद भावना असते.

व्यवस्थापनशास्त्रानी संपूर्ण आयुष्यभरासाठी आणखी एक देणगी देऊन ठेवलीय. कुठचंही कठीण काम समोर आलं की त्याचे प्रथम भाग पाडायचे. निम्मा, पाव, एक-अष्टमांश इथपर्यंत. छोट्या एका भागाची व्याख्या करण्यासाठी नीट विचार करावा लागेल. फार मोठी समस्या असली तर जास्तीत जास्त 100 भागापर्यंत केल्याची उदाहरणं आहेत. ते भाग करताना त्यातल्या कष्टाचा, वेळेचा, खर्चाचा सगळा विचार करायचा. हवं तर हा भागांचा निर्णय घेण्यासाठी संबंधितांची एकत्र बैठक घ्यायची. जेवढे भाग ठरतील ते स्वतंत्र कागदांवर लिहून काढायचे. पुढे निरनिराळ्या व्यक्तींना निरनिराळे भाग पुरे करायला देणं असं ठरू शकतं किंवा सगळ्यांनी मिळून एका भागावर लक्ष केंद्रित करायचं ठरू शकतं. ते सगळं ठरवल्यानंतर मुख्य महत्त्वाचा मुद्दा म्हणजे एका वेळेला एकाच

मुद्द्याकडे संपूर्ण लक्ष द्यायचं आणि इतर बाकीच्या मुद्यांचा विचारही करायचा नाही. एका भागाचा विचार सोपा वाटतो आणि तेवढं काम हातून होईल असा विश्वास वाटतो. कामाच्या प्रचंड पहाडाकडे न बघणं हे फार महत्त्वाचं आहे. यासाठी सी.क्यू.एस. डायरी सिस्टिमचा फार म्हणजे फार उपयोग होतो.

माझा अशा कामांचा पूर्वीचा सगळा अनुभव बांधकाम क्षेत्रातला होता. त्यानंतर याच पद्धतीनी मी डॉक्टरेटचा अभ्यास केला, थीसिस लिहिला, टाईप करून घेतला, शोध निबंध लिहिले वगैरे. माझ्या वैवाहिक समुपदेशनात मी या पद्धतीचा उपयोग अवश्य करायला सांगतो. प्रश्न समजून घेऊन त्याचे भाग करायला मी मदत करतो.

मी कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंटमधे जे सध्या काम करतो त्याला 'मोटिव्हेशन कन्सल्टंट' असं म्हणतात. मोटिव्हेशन म्हणजे करावंसं वाटणं. सगळी मेख तिथेच तर असते. ज्ञान उपलब्ध असतं, पण ते मिळवावंसं वाटलं पाहिजे ना! तंत्रं असतात, पण ती वापरावीशी वाटली पाहिजेत ना! त्यासंबंधी मी जे काम करतो त्याच पद्धतीनी मी जीवनसाथमधे समुपदेशन करतो. कधी कोणाला नोकरी बदलायची इच्छा असते, पण हातून काही प्रयत्न होत नाहीत. कोणाला एखादी परीक्षा द्यायची असते, पण अभ्यासाला सुरुवात करण्याचीच अडचण असते.

अशा लोकांना समुपदेशनात मी समजावतो की जी गोष्ट साध्य करायची आहे त्यातलं पहिलं पाऊल कुठचं, ते ठरवा. असं काहीतरी निवडा की जे नक्की जमेल आणि त्यामुळे आत्मविश्वास वाढेल. ती पहिली कृती काय, हे मला समजावून सांगण्याची गरज नाही आणि मला ते समजणार देखील नाही. पहिली पायरी पूर्ण झाली की पुढच्या दोन पायऱ्या ठरवायच्या. त्या देखील सोप्या. त्या पार पाडल्या की पुढच्या 4 पायऱ्या ठरवायच्या. माझा या सगळ्या प्रक्रियेशी संबंध नसला तरी प्रत्येक पायरी पुरी झाली की मला एस. एम. एस. करून कळवायचं. कुठच्याही कामाचे भाग करण्याच्या या पद्धतीला व्यवस्थापनशास्त्रात फार महत्त्व असतं.

आधी संपूर्ण काम समजावून घ्यावं. भाग पाडण्याचंही तंत्र असतं ते वापरावं. 'शक्य' वाटणं हे त्यातलं सर्वांत महत्त्वाचं आहे. त्याहून अगडबंब काम असलं तर कोणा योग्य क्षमतेच्या माणसांची मदत घ्यावी, पण मूळ मुद्दा तोच. 'शक्य' वाटणं महत्त्वाचं. त्यातल्या प्रत्येक भागाला स्वतंत्र आकडा टाकावा. प्रत्येक ठिकाणी त्या आकड्याचा संदर्भ घ्यावा. हे तंत्र बांधकामात वापरता येतंच

पण कौटुंबिक मोहिमांनाही पूर्णपणे असंच लागू असतं.

एखादं काम करायचं ठरतं तेव्हा लोकांच्या इराद्याबद्दल शंका नसते. माझ्यात आणि त्यांच्यात फरक एवढाच की. मी सी.क्यू.एस. डायरी वापरल्यामुळे मी प्रत्यक्ष कृती करतो, इराद्यांवर थांबत नाही. मोटिव्हेटर म्हणून मी जी कामं करतो त्यात 'महत्त्वाच्या परीक्षेची तयारी' हाही भाग असतो. 10 वी ची परीक्षा, 12 वी ची परीक्षा, इंजिनियरिंगची परीक्षा काही महिन्यांवर आली आणि त्याचा ताण यायला लागला तर व्यवस्थापनशास्त्रात एक कंट्रोल सिस्टिम वापरतात. मी स्वतः ती अनेक प्रॉजेक्ट्ससाठी वापरतोच, शिवाय काही विद्यार्थ्यांनादेखील ती सिस्टिम शिकवतो. खरं म्हणजे ती स्वतःवर कंट्रोल ठेवण्याची सिस्टिम आहे. जे काही करायचंय ते सगळं स्वतः करायचं असतं. या सिस्टिममुळे इरादा प्रत्यक्षात उतरण्याची शक्यता खूप वाढते. मी आत्तापर्यंत जेवढ्या विद्यार्थ्यांना याबद्दल मार्गदर्शन केलंय त्यापैकी 50% मुलांनाच त्याचा उपयोग झाला. बाकीच्यांना ते जमलं नाही याचं कारण त्यांना मनातून असं वाटत होतं की, दुसरं कोणीतरी काही जादुगिरी करेल आणि आपली मेहनत कमी होईल. सगळं स्वतः करायचं म्हणल्यावर त्यांचा रस कमी झाला.

एका वेळेला एका भागावर लक्ष केंद्रित केलं की जरा तरी प्रगती होते. अंशतः का होईना, ध्येयपूर्तीचं समाधान मिळतं. अशा टप्प्याटप्प्यानी पुढे गेलं की खरोखरच प्रश्न सुटतात असा माझा वैवाहिक समुपदेशनातला अनुभव आहे. आपल्या मनाची अशी प्रकृती असते की आपल्याला सतत प्रश्न सुटण्याची आशा असते. त्या आशेच्या दिशेनी चाललेल्या प्रवासात काही अपघात झाला की तात्पुरती निराशा येते. या आशा-निराशेच्या खेळात जर आपण आपल्या ध्येयाच्या निम्म्यावर पोहोचलो की आपल्याला विशेष समाधान मिळतं. कठीण भाग संपला, आता यापुढे प्रत्येक मिनिटाला बघितलं तरी मोठा भाग संपला आणि छोटा उरला, याचं ते समाधान असतं.

या प्रकरणाच्या शेवटी निराळ्याच एक-दोन महत्त्वाच्या मनातल्या गोष्टी सांगतो. राजकारणाचा मार्ग नको असं पक्कं ठरवून मी आणि शोभा आपापल्या पसंतीच्या विषयात समाजप्रबोधनाच्या मार्गावर गेलो. 'पालक विद्यापीठ' आणि 'जीवनसाथ'. ज्याचा ज्यावर विश्वास आहे त्या मार्गानीच प्रत्येकानी जावं. कारण तो विश्वास म्हणजे तर जगण्याचं इंधन आहे. आणि मार्ग कठीण असला म्हणून काय झालं? कुठचीही गोष्ट अकस्मात होत नाही. चांगली घटना असो, वाईट

घटना असो, त्याची पूर्वतयारी होतच असते. पृथ्वीच्या पोटात, माणसाच्या शरीरात, मनात आधीची प्रक्रिया आधीच चालू झालेली असते. आपली ती प्रक्रिया आधी कळण्याइतकी क्षमता नसते. भूकंप, वादळ, त्सुनामी, पूर या गोष्टी अकस्मात झाल्यासारख्या वाटतात. तसं ते नसतं.

आनंद, राग, द्वेष या मानवी भावनाही अकस्मात पृष्ठभागावर येत नाहीत. त्याच्या आधीच्या पायऱ्या समजण्याचा प्रश्न असतो. शरीराला होणाऱ्या विकारांचंही असंच. हृदयविकार हळूहळू बळावत जातो आणि मग हृदयाला एका क्षणी झटका येतो, ते बंद पडतं. कारचा अपघातसुद्धा अकस्मात होत नाही. त्याच्याआधीचा टप्पा दुरुस्तीकडे दुर्लक्ष हा असू शकतो. मानसिक अस्वस्थतेमुळे एकाग्रता कमी होणं हा आधीचा टप्पा असू शकतो. हे एक महत्त्वाचं तत्त्व आहे. प्रत्येक गोष्ट जर टप्प्याटप्प्यानी, सावकाश सावकाश होते तर वाईट गोष्टींबरोबर चांगल्या गोष्टीही सावकाशच होणार. उत्तमोत्तम गोष्टीचीही सुरुवात छोट्या टप्प्यानीच होणार. या संदर्भात एक चिनी म्हण आहे. मला चायनीज भाषा येत नाही, मी ती इंग्लिशमधे वाचली. 'जर्नी ऑफ थाऊझंड माइल्स स्टार्टस विथ वन स्टेप्'. मला आणि शोभाला याचा खूप आधार वाटतो.

●

# 16) उलगडा - एक महत्त्वाची गोष्ट

कामावर किंवा कुटुंबातल्या सगळ्यांकडून एक अपेक्षा आहे. लगेच स्पष्ट होकार, स्पष्ट नकार. निर्णय सांगणं शक्य नसेल, तर त्याचं कारण सांगितलंच पाहिजे किंवा केव्हा निर्णय देणार हे सांगितलंच पाहिजे. उलगडा हेच मुख्य तत्त्व असतं. संसारात हे पूर्णपणे लागू पडतं. निर्णय घेणाऱ्याला त्यातले सर्व घटक माहिती हवेत. ते माहीत नसणाऱ्याला नेमून दिलेलं काम जमतं, पण निर्णय घेता येत नाही.

घराघरात, पालक-मुलांच्यात, नवरा-बायको संवादात दुसऱ्याला फक्त हो-नाहीचा उलगडा आणि तोही लवकर हवा असतो. एवढीच गरज असते. तो उलगडा काहींना वेळेवर करता येत नाही. खरं म्हणजे आपणहून केलेला उलगडा सर्वांत उत्तम. यातलं काहीच झालं नाही की विसंवादाला सुरुवात होते. हे 'आपणहून उलगडा' याचं प्रशिक्षण व्यवस्थापनातल्या ट्रेनिंग कोर्समधे आवर्जून देतात.

'आपणहून' आणि 'दुसऱ्यानी विचारल्यावर' यात मानसशास्त्रीय दृष्टिकोनातून जमीन-आस्मानाचा फरक आहे. खरं सांगायचं म्हणजे होकार असो, नकार असो; माणसानी उलगडा करावा हीच अपेक्षा असते. 'उलगडा' याला आयुष्याच्या व्यवस्थापनात खूप महत्त्व असतं. पण हे न कळणाऱ्यांची संख्या फार आहे ही अडचण असते. अशा माणसाचा, विशेषतः लग्नाच्या जोडीदाराला किंवा व्यवसायातल्या भागीदाराला फार त्रास होतो.

व्यवसायाबद्दल तर असं म्हणतात की, उलगड्यासाठी गिऱ्हाइकाला कितीही वेळा फोन करावा लागला तरी गिऱ्हाइकाच्या गैरसमजुतीपेक्षा तेवढे फोन करण्याची गोष्ट स्वस्त आणि फायद्याची आहे. अनेक व्यावसायिकांना ते समजत नाही, हीच तर रड आहे.

आपण आपल्या संसारात, म्हणजेच वैवाहिक आयुष्यात कधी कामगार असतो तर काही कामांसाठी व्यवस्थापक असतो. स्त्री किंवा पुरुष कोणीही, कुठच्याही भूमिकेत असू शकतं. व्यवस्थापक ऊर्फ मॅनेजरसमोर इतर जण (म्हणजे त्या कामापुरते कामगार) काही प्रश्न विचारतात. त्याला 4 पद्धतींनी

हाताळता येतं. प्रश्नाला लगेच उत्तर माहिती असेल तर देणं, उत्तर केव्हा देणार त्याची वेळ ठरवणं, विचार करण्यासाठी जास्त वेळ मागून घेणं आणि जास्त काळाचा वायदा करणं किंवा काही प्रतिप्रश्न असेल तर तो विचारणं.

वाचताना असं वाटेल की हे तर फक्त धंद्याला लागू आहे. वैवाहिक आयुष्याशी याचा काही संबंध नाही. पण ते अजिबात खरं नाही. असे प्रसंग रोज घडत असतात. याबद्दलचं फार उपयोगी व्यवस्थापनशास्त्रातलं तत्त्व सांगतो. लगेच पुढच्या क्षणी उत्तर तयार पाहिजे, उत्तर दिलंच पाहिजे किंवा कृती केलीच पाहिजे असे प्रसंग सबंध आयुष्यात 10 च्या वर नसतात. कधी 1 मिनिट, कधी पाणी पीईपर्यंत, कधी चहाचा घोट घेईपर्यंत, बहुतेक वेळा काही तास, काही दिवस एवढा थोडा का होईना वेळ असतोच.

मतभेद, नापसंती याविषयी मागे न बोलता तोंडावर स्पष्ट शब्दात, पण सभ्यपणे सांगावं. त्याचं योग्य तंत्र शिकून घ्यावं. अर्धवट उत्तर दुसऱ्याचा जीव खातं. माझ्या ओळखीची काही माणसं त्यांना काही विचारलं की बरंच काय काय बोलतात, पण ती हो म्हणाली का नाही म्हणाली हे आपल्याला कळतच नाही. काही लोकं गप्पच बसतात. व्यवस्थापनशास्त्राला या दोन्ही गोष्टी अजिबात मान्य नाहीत.

●

# 17) पैशाचे व्यवहार - कराराचं महत्त्व

व्यवस्थापनशास्त्रानी पैशाच्या व्यवहाराबद्दल बऱ्याच उपयोगी गोष्टी सांगितल्यायत. त्या एक एक करून सांगतो.

पैसे देणं-घेणं या व्यवहारात संकोचणारी बरीच माणसं मला माहिती आहेत. त्यांच्यासाठी मुद्दाम ही गोष्ट इथे सांगतो आहे. व्यवहार ठरलेला असेल (लेखी किंवा तोंडी) तर बिल बनवून देण्यात, पैसे मागण्यात काही चूक नाही. तो तुमचा हक्क आहे. तुमच्यावर केलेली मेहरबानी नाही. रोखीत व्यवहार असला तर देणाऱ्याच्या देखत पैसे मोजून घेण्याचा संकोचही योग्य नाही. पैसे देणारा गेल्यानंतर पैसे मोजून कमी भरले, खराब नोटा आल्या, तर त्याबद्दल काही न बोलता गप्प बसावं लागतं. 'मोजायची काही जरूर नाही, तुमच्यावर माझा विश्वास आहे' अशा वाक्यांना काही अर्थ नाही. आणखी एक गोष्ट. मोठ्या रकमेचा रोखीचा व्यवहार असला तर तो उभ्या उभ्या करायचा नाही. मधे टेबलाची, भोवताली खुर्च्यांची व्यवस्था, ओल्या स्पंजची व्यवस्था, असं सगळं करून पद्धतशीरपणी रोखीची मोजणी करायला पाहिजे.

रोख घेऊन प्रवास करायचाच असला तर पँटच्या आत खिसे असलेली चड्डी, त्याला बंद करण्याची फ्लॅप आणि गुंडी, त्यात प्लॅस्टिक पिशवीत नोटा, याइतकी सुरक्षित आणि खात्रीशीर पद्धत नाही. हे पटणारी आणि इतक्या शिस्तीची एकापेक्षा अधिक लोकं असली तर रोख विभागून ठेवणं त्याहून छान. रोखीच्या व्यवहारासाठी व्यवस्थापनशास्त्रात कॅश-नोट पद्धत वापरतात. रोखीच्या व्यवहाराचा देणार-घेणार लिहून खाली कार्बन पेपर ठेवून सह्या असलेली पावतीची प्रत दोघांकडे याला काही पर्याय नाही. 'एवढा विश्वास नाही का?' हा प्रश्नच आम्ही चूक समजतो.

पैशाच्या व्यवहारासंबंधी सांगायचं तर माझं निरीक्षण असं. लोक दुसऱ्याकडून तात्पुरते उसने घेतलेले पैसे परत करायला विसरतात. अशी लोकं अप्रामाणिक किंवा लुच्ची नसतात. त्यांच्याकडे नोंद करण्याइतकी शिस्त नसते आणि पैसे परत करायला विसरण्याबद्दल त्यांना पुरेशी लाज वाटत नाही. पुस्तकं कोणाला वाचायला दिली तरी अशीच परिस्थिती असते. एकदा मी एकाला माझं पुस्तक

वाचायला दिलं. ते त्यानी दुसऱ्याला वाचायला दिलं. तो त्याचा मित्र त्याच जातकुळीतला असल्याने त्यानी ते परगावी असलेल्या तिसऱ्या मित्राला दिलं. माझं पुस्तक मला परत मिळवण्यासाठी अनेक महिने लागले, अनेकदा फोनवर आठवणी कराव्या लागल्या नि मलाच मागे लागल्याबद्दल वाईटपणा आला. आणि या लोकांपैकी कोणीही लबाड नव्हतं. फक्त वागणुकीतली शिस्त आणि समज कमी पडली होती.

आणखी काही उपयोगी गोष्टी सांगतो. माझ्या ओळखीचे काही लोक पैसे देताना पैसे टेबलावर किंवा काउंटरवर फेकतात. असं कधी म्हणजे कधी करायचं नसतं. त्या लोकांना पद्धत माहीत नसते आणि याचा दुसऱ्याच्या मनावर वाईट परिणाम होतोय हे समजत नाही. नोटांच्या गरजेप्रमाणे डायरीत नोंद करून कपाटात नोटा ठेवाव्यात किंवा काढाव्यात. योग्य तेवढ्या, योग्य नोटा खिशात न ठेवता घराबाहेर पडणं जबाबदार माणसाला शोभत नाही. बाहेर पडलं की दुकानदार, रिक्षा-टॅक्सीवाले, भाजीवाले हे हमखास सुट्या पैशांसाठी अडवतात. ते टाळायचं असलं तर पैशाच्या पाकिटाच्या शिस्तीला काही पर्याय नसतो.

अनेकांना व्यावहारिक तोट्याची भीती वाटते म्हणून काम होत नाही. याचं प्रमाण 20% मानतात. ठरलेला कामाचा व्यवहार बाजाराप्रमाणे आहे, याची खात्री करून घेतलेली हवी. म्हणजे हा प्रश्न येत नाही.

अनेक लोकांना प्रश्न असतो की प्रोफेशनल ऊर्फ व्यावसायिक याचा नेमका अर्थ काय? ते जरा स्पष्ट करूया. जो माणूस त्या कामामधे कार्यक्षम आहे आणि जो पैशांचा मोबदला घेऊन आपल्या क्लायंट ऊर्फ अशीलाचा प्रश्न सोडवून देतो किंवा सल्ला देतो तो प्रोफेशनल. त्यानी फी आकारावी, प्रवास, टायपिंग, खास कामांसाठी राहण्या-जेवण्याचा प्रत्यक्ष खर्च अशीलाकडून घ्यायलाही हरकत नाही, पण प्रत्येक गोष्टीची पावती द्यावी. सगळे पैसे चेकनी घ्यावेत. विरुद्ध बाजूकडून कधीही पैसे स्वीकारू नयेत. व्यावसायिकांनी एखाद्याचं काम कमी पैशात किंवा फुकट केलं तर तो त्यानी केलेला अपवाद असतो. पण कामावरच्या त्याच्या निष्ठेवर आणि प्रामाणिकपणावर त्याचा परिणाम होता कामा नये. व्यावसायिकानी फक्त ज्ञान विकायचं, वस्तू विकायची नाही अशी अपेक्षा आहे.

सर्वसाधारणपणी जी बांधकामं चालतात, (इन्स्टिट्यूटची, ऑफिसेस, बिल्डरची, घरांची बांधकामं, शाळा, हॉस्पिटल, सगळी) त्यात पैशाच्या व्यवहाराबाबत, मालक, काँट्रॅक्टर, कामगार यांच्यापैकी कोणीतरी नाखूष राहतंच.

मालकानी तरी इतरांना पैशाला थोडंफार फसवलेलं असतं किंवा काँट्रॅक्टरनी मालकाला, कामगारांना टोपी घातलेली असते. कारण सी (कॉस्ट) क्यू (क्वालिटी) एस (स्पीड) यापैकी कशावरच खरा 'कंट्रोल' नसतो. सीक्यूएस व्यवस्थापन तंत्रामुळे मात्र संबंधित सर्व लोक खूष असं घडू शकतं. मालकाचा खर्च जास्त झाला तरी लवकर आणि चांगलं काम झालं तर मालकाचा फायदाच असतो.

प्रोफेशनल यामधे आणखी एक महत्त्वाचा अर्थ दडलेला आहे. कुठच्याही व्यक्तीनी किंवा संस्थेनी दुसऱ्या व्यक्तीशी किंवा संस्थेशी काहीही ठरवलं तरी ते स्पष्ट हवं. एकानी दुसऱ्याचं काम केव्हा, कसं करायचं आणि त्याचा मोबदला दुसऱ्यानी केव्हा आणि कसा द्यायचा हे स्पष्ट हवं, असा प्रोफेशनलचा प्रयत्न, आग्रह हवा. अगदी खरं सांगायचं म्हणजे 'स्पष्ट' शब्दासरशी त्याचा अर्थ होतो लिखाण. लिहायला लागलं की विचार स्पष्ट होतात, शंका फिटतात. प्रोफेशनल किंवा व्यावसायिकानी लेखी कराराचाच आग्रह धरायला हवा. यावर अनेकांची शंका अशी असते की त्या कामात पुढे काय काय होईल हे माहीत नसतं. त्यामुळे लेखी करार शक्य नाही. मला स्वतःला हे पटत नाही. सगळ्या शक्यता लक्षात घेऊन, त्याजोग्या अटी टाकून करार केला तरी चालेल, पण लेखी करार हवाच. काही लिखाण न करता जेवढ्या गैरसमजुती होऊ शकतात त्यापेक्षा लिहिल्यामुळे गैरसमजुती नक्कीच कमी होतात.

काम चालू असताना ठरलेलं काम होत गेलं की, त्या प्रमाणात ठरलेले पैसे मिळत गेलेच पाहिजेत, अशी पक्की व्यवस्था हवी. त्याचबरोबर सतत काळजी घ्यावी लागते की ठरल्यापेक्षा जास्त पैसे कोणाला दिले जाणार नाहीत. कोणी अकस्मात कामावर येईनासा झाला तर पहिली शंका घ्यायची म्हणजे 'ओव्हरपेमेंट' झाल्याची. पूर्वी ही गोष्ट कामगारांच्याच बाबतीत व्हायची, पण हल्ली सुपरवायझर्स एवढंच नाही तर आर्किटेक्ट, इंटिरियर डिझायनर यांच्या बाबतीतही असं होणार नाहीच असं सांगता येत नाही. फी ठरल्याप्रमाणे वसूल करायची, पण काम ठरल्याप्रमाणे करण्यात चालढकल असंही आढळतं.

असेही धंदेवाले मला भेटलेले आहेत की ज्यांचं मूलतत्त्व एकच असतं. प्रत्येक दिवशी नफा झालाच पाहिजे एवढंच त्यांना हवं असतं. किती झाला, हे रोज कळण्यासाठी धंद्याच्या सगळ्या ठिकाणाहून त्यांना रोजच्या नफ्याचे आकडे 'अंगडिया'तर्फे लेखी पाठवले जातात. सगळ्या आकड्यांचा 'सर्वैय्या' ते रोज बारकाईनी बघतात. न पटलेल्या गोष्टी फक्त विचारतात. विशेषतः भारतातल्या

अनेक राज्यांतून मुंबईत येऊन स्थायिक झालेले गुजराथी, कच्छी, राजस्थानी अशा धंद्यात तरबेज असतात. ते सगळे एकमेकांना धरून राहतात. कुठची वस्तू विकायची याला त्यांच्या दृष्टीनी काही महत्त्व नसतं. मुंबईत मी अनेक वर्षं होतो. माझ्या मते मराठी दुकानदारांनी, धंदेवाईक लोकांनी त्यांच्याकडून शिकण्याजोगं खूप आहे.

भारतात अनेक निरनिराळ्या गोष्टी बनतात आणि विकल्या जातात, पण खरोखर टॉप क्वालिटीच्या गोष्टी फारच क्वचित मिळतात. त्याचं माझ्या मते कारण असं आहे. 'कॉस्ट, क्वालिटी, स्पीड' या तीन गोष्टींकडे बघून सगळे धंदे चालायला हवेत. त्यातल्या स्पीडचं महत्त्व कोणाला जवळजवळ नसतंच. क्वालिटी ही गोष्ट खरोखर समजणारे लोकच मुळात कमी असतात, त्यामुळे त्यालाही महत्त्व क्वचित मिळतं. कॉस्ट कंट्रोल या एकाच गोष्टीकडे संपूर्ण भारताचं खरं लक्ष असतं. त्यामुळे प्रत्येक माणूस दुसऱ्याला काम सांगताना त्याची कॉस्ट पक्की करून ते काम अंगावर देतो. थोडक्यात, त्या कामाची क्वालिटी आणि स्पीड या दोन्ही गोष्टींकडे त्यानंतर लक्ष देण्याची गरजच संपते.

बांधकाम हा एक धंदा मला आतून-बाहेरून बारकाव्यांसकट माहिती आहे. बाकीच्या धंद्यांची मला सेकंड हँड माहिती आहे. मी आत्ता म्हणालो ते बांधकामाच्या धंद्याबद्दल संपूर्णपणे खरं आहे. एकदा कॉस्ट पक्की केली आणि काम अंगावर दिलं की सुपरव्हिजन संपलीच समजायची. देखरेख करावीच लागत नाही असं लोक वरती म्हणतात. शहरांच्यात बांधकाम म्हणजे 'बिल्डर बांधतो ती बिल्डिंग' एवढंच सगळ्यांना माहिती असतं. तो त्यातला प्रत्येक भाग अंगावर देतो. आर्किटेक्ट, स्ट्रक्चरल डिझायनर, काँट्रॅक्टर्स, सगळ्यांना नेमतो, पण अंगावर पैसे ठरवून. काँट्रॅक्टर अनेकांना सबकाँट्रॅक्ट देतो तेही अंगावर. या सगळ्या अंगावर प्रकारात क्वालिटीसाठी सुपरव्हिजन ही गोष्ट हळूहळू सापडेनाशी झालेली आहे.

आम्ही अमेरिकेतून कायम वास्तव्यासाठी भारतात आलो तेव्हा मला आणि शोभाला माणसं नोकरीला ठेवण्याचा काहीच अनुभव नव्हता. मला माझ्या ऑफिसमधे ड्राफ्टमन कामाला ठेवायचा होता. शोभाला घरकामासाठी धुणं-भांड्यांची बाई नेमायची होती. आम्ही त्यांना देण्याच्या पगाराचा अंदाज घेण्यासाठी चौकशी केली. रजा, सुट्या, भरपगारी सुट्या, जास्तीच्या कामाचे तास मोजण्याची पद्धत, बोनस, वगैरे गोष्टींची चौकशी केली. आम्ही ज्यांना विचारलं ते लोक

गेली अनेक वर्षं पुण्यातच रहात होते, पण त्यांना या प्रश्नांची उत्तरं देता आली नाहीत. आता आम्ही पुण्यात गेली 35 वर्षं आहोत. अजूनही मला असं दिसतं की निरनिराळ्या प्रकारची कामं करणाऱ्यांच्या बद्दलचे या बाबतीतले संकेत पक्के नाहीत, स्पष्ट नाहीत.

त्याबद्दलचं छापील पत्रक मिळत नसल्यामुळे अनेक ठिकाणी गैरसमजुती, अविश्वास, फसवणुकीचे आरोप, शंका, अन्याय, वादावादी अशा गोष्टी चालू आहेत. मला स्वतःला असा अन्याय, फसवणूक काहीच आवडत नाही. त्यामुळे मी आमच्या घरापुरते संकेत पक्के केले. आमच्याकडे काम करणाऱ्या लोकांना आम्ही कामावर नेमतानाच ही माहिती देतो. माझ्या दृष्टीनी चांगल्या संबंधासाठी स्पष्ट स्वच्छ पैशाचे व्यवहार हवेतच, शिवाय त्याबद्दलची समजूत दोन्ही बाजूनी पक्की हवी. या पद्धतीनी वागल्यामुळे आमच्या घरी नोकरीला नेमलेल्या लोकांमुळे ताण निर्माण होत नाहीत आणि तेही समाधानी असतात. ही गोष्ट मी एवढ्या तपशिलात इथे सांगण्याचं कारण कौटुंबिक स्वास्थ्यामधला कामाची माणसं हाही घटक महत्त्वाचा असतो. यात मी पैशांचे आकडे देत नाही, कारण ते बदलत राहतील म्हणजेच वाढत राहतील. पद्धत मात्र दिलेली आहे.

1) स्वयंपाकाची बाई, धुण्या-भांड्याची, केर-फरशीसाठीची बाई – दर महिन्याला दोन भरपगारी सुट्ट्या. त्या घेतल्या नाहीत तर तेवढ्या दिवसांइतका पगार जास्तीचा द्यायचा. मालक गैरहजर असल्यामुळे काम करता आलं नाही तरी त्याचे पैसे कापायचे नाहीत. काही खास जास्तीचं काम पडलं तर तेवढ्या जास्तीच्या कामाचे तासाच्या हिशेबानी जास्तीचे पैसे द्यायचे. यांना रविवारची सुटी नाही.

   दिवाळीच्या महिन्यात संपूर्ण वर्षं काम केलं असलं तर एक महिन्याचा जास्तीचा पगार बोनस. पूर्ण वर्ष काम केलेलं नसलं तर महिन्यांच्या प्रमाणात दिवाळी बोनस. प्रत्येक महिन्याचा पगार पुढच्या महिन्याच्या 5 तारखेपर्यंत द्यायचा.

2) गाडीचा ड्रायव्हर – रोज 8 तास काम. ठरलेल्या वेळेला हजर होणं महत्त्वाचं. कमी किंवा जास्त कामाच्या पगाराच्या हिशेबासाठी अर्ध्या तासाच्या फरकापर्यंत दुर्लक्ष करायचं. मालकांच्या गैरहजेरीमुळे काम नसलं तर पगारात वजावट नाही. अर्ध्या तासापेक्षा जास्त काम पडलं तर जास्तीच्या कामाचे नेहमीच्या हिशेबानी जास्तीचे पैसे मालकानी द्यायचे. प्रत्येक रविवारी

कामाला सुटी.

दर महिना 1 दिवस रजा भरपगारी मिळेल. ती रजा घेतली नाही तर 1 दिवसाचा पगार मालकानी द्यायचा असेल. दिवाळीच्या महिन्यात संपूर्ण वर्ष काम केलं असलं तर एक महिन्याचा जास्तीचा पगार बोनस. पूर्ण वर्ष काम केलेलं नसलं तर महिन्यांच्या प्रमाणात दिवाळी बोनस मिळेल. प्रत्येक महिन्याचा पगार पुढच्या महिन्याच्या 5 तारखेपर्यंत द्यायचा.

3) ऑफिसमधे काम करणारा स्टाफ – अगदी सध्या मी बांधकाम क्षेत्रातून निवृत्त असल्यामुळे माझ्याकडे कोणी कामाला नाही. पण गेली अनेक वर्षं मी ऑफिस चालवायचो. ऑफिसमधे थांबून काम करणारा स्टाफ होता तसा साईटवर जाऊन काम करणाऱ्यांचाही स्टाफ होता. ऑफिसमधल्या लोकांच्या संकेतांबद्दल अशी पद्धत ठरवली होती.

प्रत्येक रविवारी कामाला सुटी. सोमवार ते शनिवार पूर्ण दिवस काम. शनिवारी अर्धा दिवस रजा नाही. सरकारी ऑफिसेसप्रमाणे दुसरा-चौथा शनिवार सुटी नाही. बांधकामाच्या धंद्यात ते शक्य नाही ही आधी कल्पना देऊनच माणसं नेमली.

रोजचं काम $9\frac{1}{2}$ ते $1\frac{1}{2}$, $1\frac{1}{2}$ ते $2\frac{1}{2}$ जेवण वेळ, $2\frac{1}{2}$ ते $6\frac{1}{2}$ काम. ही वेळ अशासाठी ठरवली होती की बांधकामाच्या साईटसंबंधीचा सगळा स्टाफ सोमवार ते शनिवार संध्याकाळी 6 ते 8 ऑफिसमधे थांबायचा. साईटच्या आणि ऑफिसमधल्या लोकांची एकत्र गाठ 6 ते $6\frac{1}{2}$ पडावी यासाठी ही व्यवस्था होती.

कुठच्याही वर्षाचं कॅलेंडर बघितलं तर महाराष्ट्रात रविवारखेरीज 22 लाल तारखा म्हणजे अधिकृत सुट्या दिसतील. त्यांना बँक हॉलिडेज म्हणतात. त्याखेरीज सरकारी, निम-सरकारी ऑफिसेसमधे कॅज्युअल लीव्हज, सिक लीव्हज अशा सवलती असतात. बांधकामाच्या धंद्यात कोणालाच तेवढ्या सुट्या नसतात. बांधकाम धार्मिक सणासाठी बंद ठेवणं शक्य नसतं. अशा सगळ्या गोष्टींचा विचार करून सणांची जाहीर सुटी असा प्रकार नव्हता. कॅज्युअल किंवा सिक लीव्ह्ज या सगळ्याच्या ऐवजी कौटुंबिक गरजेप्रमाणे महिन्याच्या 2 भरपगारी सुट्या म्हणजेच वर्षाला 24 सुट्या असायच्या. त्या घेतल्या नाहीत तर त्याचे पैसे मिळायचे.

दिवाळीची म्हणून जाहीर सुटी नव्हती आणि दिवाळी बोनस नव्हता,

पण इतर व्यवसायातल्या ऑफिसेसमधे काम करणाऱ्यापेक्षा साधारण सव्वापट दर महिना पगार होता.

4) साईटवर काम करणाऱ्यांचा बराच स्टाफ होता. त्यांच्या वेळेमधे तफावत असायची एवढाच फरक असायचा. ते साईटवर 9 ते 1 आणि 2 ते $5\frac{1}{2}$ काम करायचे. $5\frac{1}{2}$ ला साईटवरून निघून 6 ला ऑफिसमधे यायचे. ऑफिस आणि बांधकाम साईटवर काम करणाऱ्या सगळ्यांचा पूर्ण झालेल्या महिन्याचा पगार पुढच्या महिन्याच्या 5 तारखेपर्यंत व्हायचा. एक गोष्ट खूप महत्त्वाची होती. काम करणारे सगळे खूष असायचे. सध्याही आमच्या घरी काम करणारे सगळे समाधानानी काम करतात.

सध्याच्या काळात ऑफिसेस, व्यावसायिक, बँका यांच्यात दिवाळी बोनस नसतो. काही ठिकाणी दिवाळी मेजवानी असते. रोजचं काम 8 तास एवढंच असतं. कारखान्यांच्यात मात्र दिवाळी बोनस असतो. एक सर्वसाधारण संकेत असा की अंगमेहनतीचं काम करणाऱ्यांना बोनस असतो. बुद्धीचं काम करणाऱ्यांना नसतो.

मानवी शरीराच्या आणि बुद्धीच्या कार्यक्षमतेचा अभ्यास साधारण 60 वर्षांपूर्वी झाला. त्यात असं ठरलं की आठवड्याच्या 7 दिवसांपैकी 6 दिवस रोज 8 तास काम ही कार्यक्षमतेची मर्यादा आहे. दर 6 दिवसांनी 1 दिवस पूर्ण सुटी आवश्यक असते. ही 8 तासाची वेळ सर्वमान्य होण्यापूर्वी लोकांच्या रोजच्या कामाचे 10 तास असायचे. 1 दिवस सुटी मात्र असायची.

मी इंग्लंडमधे, अमेरिकेत आणि आखाती देशात कामं केलीयत. शिवाय भारतात अनेक वर्षं व्यवसाय आणि धंदा केलाय. मोठी, सलग जाहीर सुटी असली की सगळे लोकं कामाच्या बाबतीत एकदम गळाठतात. समजा, अशी मोठी सुटी 10 दिवसांची असेल तर त्याच्या दोन-तीन दिवस आधीपासूनच लोकांचा कामातला रस जातो. ती सुटी संपल्यावरही खरं मनापासून काम चालू व्हायला दोन तीन दिवस लागतात. एकूण 15 दिवसांचं कामाचं नुकसान होतं. इंग्लंड, अमेरिकेत अशी अवस्था नाताळच्या आसपास होते, तर आखाती देशात रमजानच्या आसपास होते.

या सगळ्या बाबतीत माझं व्यक्तिगत मत असं आहे की, त्यातल्या धार्मिक

श्रद्धेला अजिबात महत्त्व देऊ नये. सुट्या वर्षभर विभागलेल्या हव्यात. जास्तीत जास्त 3 दिवस सुटी ही त्याची मर्यादा समजावी. मग त्यामधे गणपती उत्सव, दिवाळी, नवरात्र, काहीही येवो. विशिष्ट तिथीला आणि दिवसाला महत्त्व न देता ती सुटी शुक्रवारी किंवा सोमवारी द्यावी. अशी गोष्ट अमेरिकेत केल्याचं मी प्रत्यक्ष अनुभवलेलं आहे. त्यामुळे राष्ट्रीय हित साधलं जातं हे निश्चित आहे.

पण राष्ट्रहीत अग्रक्रमावर असलं तर! धार्मिक सुट्यांबद्दलच्या अवास्तव अतिशयोक्त भावना माझ्या मते संपूर्ण भारत देशाची सरासरी कार्यक्षमता पार खालच्या पातळीवर नेऊन ठेवतात.

●

*एकदा कॉस्ट पक्की केली आणि काम अंगावर दिलं की सुपरव्हिजन संपलीच समजायची. देखरेख करावीच लागत नाही असं लोक वरती म्हणतात. शहरांच्यात बांधकाम म्हणजे 'बिल्डर बांधतो ती बिल्डिंग' एवढंच सगळ्यांना माहिती असतं. तो त्यातला प्रत्येक भाग अंगावर देतो. आर्किटेक्ट, स्ट्रक्चरल डिझायनर, काँट्रॅक्टर्स, सगळ्यांना नेमतो, पण अंगावर पैसे ठरवून. काँट्रॅक्टर अनेकांना सबकाँट्रॅक्ट देतो तेही अंगावर. या सगळ्या अंगावर प्रकारात क्वालिटीसाठी सुपरव्हिजन ही गोष्ट हळूहळू सापडेनाशी झालेली आहे.*

## 18) भरवशाची वागणूक - डायरी सिस्टिम

व्यवस्थापनशास्त्राच्या अभ्यासात काम न होण्याच्या कारणांपैकी सर्वांत जास्त प्रमाणात आढळतं ते म्हणजे विसरणं. याला 33% मानतात.

प्रत्यक्षात विस्मरण हे मोठं वरदान आहे. खरोखर प्रत्येक गोष्ट आपल्या लक्षात राहात असती तर आपल्याला वेडच लागलं असतं. पुढे प्रश्न असा असतो की, आपली गरज काही गोष्टी लक्षात ठेवण्याची असते. त्याचं काय करायचं? विसरणं आणि लक्षात ठेवणं या दोन्ही गोष्टी जमायला हव्यात. म्हणजे निवड करण्याची, त्याची काहीतरी सर्वांना मान्य होईल अशी पद्धत ठरवणं आलं. त्यासाठीच तर व्यवस्थापनशास्त्र या कल्पनेचा विकास झाला.

व्यवस्थापनशास्त्राला सगळ्या चांगल्या गुणांची कदर आहे, पण सर्वश्रेष्ठ गुण कुठचा? भरवशाचं माणूस असण्याचा. ठरल्याप्रमाणे करण्याचा. विसरल्यामुळे एकाच दिवशी दोन निराळ्या ठिकाणच्या माणसांना एकच वेळ कबूल करण्याच्या गुन्ह्याला क्षमा नसते. लोकं नावं ठेवणारच. भरवशाचं माणूस असणं म्हणजेच सतत जबाबदारीनी वागणं. याचा अर्थ म्हणजे स्वतःचा आणि दुसऱ्याचा विचार करून कृती करणं. हा अर्थ लोकांना समजत नाही म्हणून सगळी धडपड आहे.

तुम्ही अशी कल्पना करा की एखादी खूप हुशार, विद्वान व्यक्ती आहे. त्या व्यक्तीची फक्त एकच अडचण आहे. ती व्यक्ती ठरल्याप्रमाणे हजर होईल का नाही, हे सांगता येत नाही. थोडक्यात, ती व्यक्ती भरवशाची नाही, त्यामुळे आपल्याला त्या व्यक्तीवर अवलंबून राहता येणार नाही. खरं म्हणजे तिचा काही उपयोग नाही, त्या व्यक्तीच्या ज्ञानाचा, हुशारीचा काही उपयोग नाही.

आपण दुसऱ्याला शब्द दिलेला असेल तर तो पाळण्याचं प्रमाण 100% पाहिजे. त्यात बदल असला तर तो कळवण्याचं प्रमाण 100% पाहिजे. तरच स्वतःला भरवशाची व्यक्ती म्हणता येईल. अमुक वागणूक स्वतःला शोभते का नाही शोभत, याविषयीची भावना किती तीव्र आहे यावरच सगळे निर्णय अवलंबून असतात. विसरायचं नि गडबडीत विसरलो म्हणायचं हेही चूकच. गडबड असल्यामुळेच आपली शिस्तीची नि जिद्दीची परीक्षा असते. त्यात आपण नापास झालेलो असतो.

या सगळ्याला व्यवस्थापनशास्त्रानी एकच खात्रीचा उपाय सांगितलाय. तो म्हणजे कागदावर नोंद. खरं सांगायचं तर विसरण्याचा अधिकार फक्त निरक्षराला असतो. प्रत्यक्षात असं आढळतं की सुशिक्षित आणि तथाकथित जबाबदारीच्या जागेवर काम करणारी माणसं जास्त प्रमाणात बेदरकार असतात. अगदी खुशाल काहीही विसरतात नि ते कबूलही करत नाहीत.

माझा एक जुना मित्र आहे. त्याचं अक्षर आणि शुद्धलेखन इतकं वाईट आहे की मी तर त्याला काहीही लिहायला सांगायला घाबरायचो. या परिस्थितीत त्याला डायरी सिस्टिम वापरायला सांगणं शक्यच नव्हतं. तो बांधकामाची किरकोळ कामं करायचा. मी जी कामं फार लहान असल्यामुळे करू शकायचो नाही ती करण्यापुरता त्याचा नि माझा संबंध यायचा. कधी कधी गिऱ्हाईक आणि तो यांच्यात माझ्या देखत बोलणं व्हायचं. गिऱ्हाईकाचा प्रश्न असायचा, 'तुमची माणसं कामाला केव्हा येतील?' या माझ्या मित्राचं उत्तर तयार असायचं. 'सोमवारी.' प्रत्यक्षात सोमवार या उत्तराला काही अर्थ नसायचा हे मला माहिती असून मी काही बोलायचो नाही.

एका माणसानी दुसऱ्याला आठवण करायची हा तर फारच विनोदी प्रकार असतो. कारण ज्यानी आठवण करायची आहे त्याला कोण आठवण करणार? मी विसरण्याच्या आत सांगतो हेही विनोदी वाक्यच आहे. असंच एक विनोदी वाक्य म्हणजे तुम्ही दिसलात म्हणून आठवण झाली, कारण त्याचा अर्थ तुम्ही दिसला नसतात तर आठवण झाली नसती असा आहे.

आपल्या स्वतःकडे लक्षात ठेवण्याची काही सोय नसली की माणसाची मनःस्थिती कशी होते, आपल्याला माहिती आहे. दुसरा माणूस कामात असला तरी मधे बोललं जातं, दुसरा माणूस फोनवर असला तरी तो फोन संपेपर्यंत आपल्याला जे सांगायचंय ते विसरेल या भीतीनी मधे बोललं जातं. हे असं फक्त निरक्षर माणसाला करण्याची नैतिकदृष्ट्या परवानगी आहे. इतरांना नाही. हे वागणं थेट अडाणीपणाचं आहे आणि त्याला ताबडतोब इलाज करायला हवा. आणि इलाज म्हणजे नोंद करण्याची सोय. मगाशी त्याविषयी आपण बोललोच.

काही लोकं संपूर्ण विसरतात किंवा त्याचा काही भाग विसरतात. जगभर सर्वांत जास्त प्रमाणात घडणारी ही गोष्ट आहे हे निश्चित. लक्षात ठेवण्यासाठीची सगळी तंत्रं उपलब्ध आहेत. व्यवस्थापनशास्त्रात आठवण होईल (गजर वाजेल) अशा योजना असतात. ज्याचा शरीरात गजर वाजतो ते विसरत नाही. उदा.

तहान, भूक, झोप, शारीरिक विधी अशा गोष्टी विसरत नाहीत. तंत्रं वापरली की कुठचीच गोष्ट विसरेल याचा ताण घेण्याची जरूर नाही. तुम्ही फक्त जे कराल ते मनापासून करा. त्यामुळे तुम्हाला चांगलं काम करण्याचं समाधान मिळेल. ते खूप महत्त्वाचं आहे.

आणखी एक खास भारतातली अडचण सांगतो. काही लोकं आपल्याला शब्द देतात. आपण त्याप्रमाणे वाट पाहतो, त्यावर अवलंबून राहतो आणि तो माणूस तो शब्द मोडतो. नंतर म्हणतो, 'मी रजेवर होतो'. ज्या संस्थेचं प्रतिनिधित्व तो माणूस करत असतो त्या संस्थेलाही हे शोभत नाही आणि त्या माणसालाही शोभत नाही. प्रत्यक्षात शब्द दिला की त्यामधे काहीही बदल झाला की तो बदल कळवण्याचं त्या माणसावर संपूर्ण नैतिक बंधन असतंच. मुळात ही वृत्ती सरकारी नोकरीमुळे समाजात मुरली. पुढे ती वृत्ती खाजगी क्षेत्रातही स्थिरावली.

सरकारी ऑफिसचा विषय निघालाय म्हणून एक महत्त्वाचं ऑर्ग्युमेंट सांगतो. काही लोकं म्हणतात, 'ही एवढी शिस्त स्वतः पाळण्यापेक्षा आम्ही पी.ए. नेमू.' खरं म्हणजे तत्त्वतः याला काही हरकत नाही. अडचण एवढीच असते की एवढी शिस्त तुमच्या ऐवजी पाळणारा पी.ए. असला तर त्यानी व्यवस्थापनशास्त्राचं प्रशिक्षण घ्यायला पाहिजे. आणि एवढ्या शिस्तीचा तयार पी.ए. तुम्हाला परवडेल का? सरकारी ऑफिसमधे मंत्री पातळीवर असे लोक नेमतात आणि ते सगळं जनतेच्या पैशावर चालत असल्यामुळे परवडतं.

दुसरी एक गोष्ट सांगतो. आपल्यापैकी प्रत्येकाला कुटुंबातल्या किंवा कामावरच्या माणसाकडून रिपोर्ट घ्यायचा आहे नि वरिष्ठाला रिपोर्ट द्यायचा आहे. त्यासाठी नोंदी मात्र ठेवाव्याच लागतात. त्याची पद्धत अशी असते की ठरल्याप्रमाणे काम झालं तर कळवायचं असतंच, पण ठरल्याप्रमाणे नाही झालं तरी अडचणीसकट कळवावं लागतं. 'काही कळवण्याजोगं नव्हतं म्हणून कळवलं नाही' हे व्यवस्थापनशास्त्राला चालत नाही. 'निल रिपोर्ट' चालतो, पण रिपोर्ट लागतोच. समजुतीचा घोटाळा, थांबून राहण्याचा वेळ, मनःस्ताप यांच्या तुलनेत एक फोन, पत्र किंवा ई-मेल याचा खर्च नगण्य असतो. पण ही साधी गोष्ट न समजणारे पदोपदी भेटतात.

आमच्या एका मित्राकडे एक नेहमी घडणारा प्रसंग आहे. त्यानी काही माहिती काढून सांगायची असते. त्यासाठी भेटण्याची वेळ ठरलेली असते.

ठरल्या वेळेला आपण गेलो की तो आपल्या देखत फोन करून माहिती काढायला सुरुवात करतो. प्रत्यक्षात वेळ ठरते याचा अर्थ त्या वेळेआधी माहिती काढून लिहून तयार हवी अशी कल्पना असते, आपण तिथे गेल्यावर नाही.

दोन लोकांचं फोनवर बोलणं चालू असतं. अमुक गोष्टीचा उलगडा 'मी 5 मिनिटांत करतो, मी तुम्हाला फोन करीन' असं बोलणं प्रत्यक्ष होतं. पुढे असं होतं की ठरलेला उलगडा आणखी तिसऱ्या व्यक्तीकडून होणार असतो. तो होत नाही. 5 मिनिटांत फोन करतो म्हणणारा माणूस तो फोन करत नाही नि पहिला माणूस लटकून थांबून राहतो. व्यवस्थापनशास्त्राच्या म्हणण्याप्रमाणे दुसऱ्याला कधी लटकावून ठेवायचं नसतं. तिसऱ्याकडून उलगडा झालेला नाही हा उलगडा ठरल्याप्रमाणे 5 मिनिटांत करायलाच हवा. अनेकांना हे न समजल्यामुळे गैरसमजुती, चिडचिड घराघरात आणि अनेक कामाच्या ठिकाणी चालू असते.

जीवनसाथचा एक निवडक लोकांचा छोटा गट आहे. ते काहीतरी जबाबदारी अंगावर घेतात. अमुक दिवशी कळवतो म्हणतात आणि विसरतात. त्यांना जबाबदारीचा अर्थ पूर्ण समजलेला नाही हे उघड आहे.

आत्तापर्यंत मी बरंच लिखाण केलं ते सगळं खिशातल्या डायरीत सुचतील तशा नोंदी करून केलं. कारण केव्हा काय सुचेल, याला नियम नसतो. विशिष्ट क्रम नसतो. प्रत्यक्ष चर्चेचा, कार्यशाळेचा कार्यक्रमही मी अशाच पद्धतीनी नोंदी करून करतो. खूप फायदा होतो.

एकदा दुसऱ्या एका गावी आम्ही कार्यक्रमाला गेलो होतो. कार्यक्रम संपला. आमचे जाण्या-येण्याचे पैसे, मानधन सगळं ठरलेलं होतं. ते घेऊन आम्हाला निघायचं एवढंच बाकी होतं. कार्यक्रम संपून बऱ्यापैकी वेळ झाला होता. पण ज्यानी आम्हाला बोलावलं होतं त्याचाच पत्ता नव्हता. शेवटी ज्या कारनी आम्ही निघणार होतो त्या कारमधे सामान भरून, शोभाला गाडीत बसवून मी त्याला शोधायला बाहेर पडलो. काही वेळानी तो सापडला. पैशाची व्यवस्था करतो असं म्हणायला लागला. हे सगळं अगदी न शोभणारं, चुकीचं होतं. पण त्याविषयी बोलत बसायला सवडच नव्हती. आमची पुढची गाडी चुकली असती. शेवटी 'पैशाचं नंतर बघू' असं ठरवून आम्ही निघणार तेवढ्यात तो धावत आला आणि बंद पाकीट हातात दिलं. तो काहीतरी सांगत होता, पण थांबणं आम्हाला शक्य नव्हतं. नंतर बघितलं. पाकिटात पैसे ठरल्यापेक्षा कमी होते, पण आम्ही ठरवलं की त्याविषयी काही बोलायचं नाही. प्रश्न पैशाचा नव्हताच. त्या

माणसाच्या वागण्याचा होता. आम्ही त्याच्या भानगडीत पुन्हा कधी पडलो नाही. बहुधा त्यालाही लाज वाटल्यामुळे त्यानीही संपर्क ठेवला नाही.

एक घरगुती कौटुंबिक आयुष्यातलं उदाहरण सांगतो. मी स्वतः जेवणाचा डबा घेऊन कामावर कधीच गेलेलो नाही. पण मी अनेकांना सकाळी कामावर जाताना प्लॅस्टिकचा किंवा स्टेनलेस स्टीलचा डबा घेऊन जाताना बघितलं आहे. काही लोकांना संध्याकाळी कामावरून आल्यावर आठवणीनी पिशवीतून डबा काढून सिंकमधे ठेवतानाही बघितलं आहे. त्याचबरोबर दुसऱ्या दिवशी कामावर जाताना डब्याची आठवण झाल्यावर अतिशय घाईत डबा घासून घ्यायला लागला, असंही बघितलं आहे. अर्थातच डबा उघडल्याबरोबर येणारी दुर्गंधी सगळं सांगून जाते. याला मार्ग एकच. डायरीत संध्याकाळच्या रकान्यात डबा काढून घासायला टाकण्याची नोंद.

जेव्हा जेव्हा एखाद्या यंत्रात बिघाड होतो तेव्हा ते दुरुस्त करणारा, मेन्टेनन्स करणारा कोणीतरी माणूसच असतो. मोबाईलचा टॉवर नादुरुस्त असो, आसपास टॉवर नसो, घरातला एअर कंडिशनर बिघडो, नाहीतर नवीन कोऱ्या गाडीमधला काही प्रश्न निघो. ही सगळी यंत्रं आहेत असं मान्य केलं तरी शेवटी त्याच्या मागे माणसाची कार्यक्षमता किंवा अकार्यक्षमता म्हणजेच व्यवस्थापनशास्त्राचा योग्य वापर किंवा अभावच असतो.

कधी कधी बाहेरून आणलेली महत्त्वाची वस्तू किंवा रोख रक्कम कपाटात ठेवण्याची राहून जाते नि ती वस्तू तशीच बॅगमधून काही दिवस प्रवास करते. अर्थातच त्यात धोका आहे. कधी बाहेरून आणलेली वस्तू रेफ्रिजरेटरमधे आल्या आल्या टाकायची राहते नि खराब होते. कौटुंबिक जीवनात या गोष्टींची नोंद करण्याला काही पर्याय नाही. प्रश्न फक्त ते पटण्याचा आहे.

व्यवस्थापनातल्या एका पद्धतीबद्दल समजावून सांगतो. बहुतेक लोक 'पेंडिंग ट्रे' पद्धत वापरतात. म्हणजे करायच्या गोष्टी आठवाव्यात म्हणून वस्तू बाहेर काढून ट्रे मधे ठेवतात. या पद्धतीतला मुख्य दोष असा की त्याला जागा फार लागते. त्याशिवाय वस्तू अवजड असेल किंवा निराळ्या ठिकाणी असेल तर ही पद्धत उपयोगी पडत नाही. समजा आपण वरच्या मजल्यावर राहतो आणि लक्षात ठेवायचं काम खाली पार्किंग लॉटमधे ठेवलेल्या वाहनासंबंधी असलं तरी ही पद्धत उपयोगी पडत नाही. दुसरी पद्धत 'पेंडिंग वर्क लिस्ट'. ही एकच पद्धत खरी उपयोगाची असते. त्यामुळे तो सगळा विषय नोंद करण्यासंबंधीच आहे.

काढलेली वस्तू त्याच जागेवर पुन्हा ठेवायला हवी हे कोणालाही पटण्याजोगं आहे. म्हणजे पटलेलंच असतं. तसं होत नाही याचं कारण घाई किंवा विस्मरण. पण अमुक वस्तू जागेवर ठेवायची असा डायरीत उल्लेख केला की ती नंतर केली तरी चालते. त्याचा ताण रहात नाही, कारण नोंद असते.

मधे माझं होमिओपथीची औषधं घेणं चालू होतं. शिवाय वजन-आहार या प्रकरणात दर दोन तासानी काहीतरी खायचं, त्याच्या वेळा सांभाळायच्या होत्या. औषधाच्या अलीकडे-पलीकडे $\frac{1}{2}$ तास खायचं नव्हतं. आणि ते दिवसातून 6 वेळा घ्यायचं होतं. थोडक्यात, दर दिवशी 10 खाण्याच्या वेळा, 14 औषधासाठीच्या वेळा सांभाळायच्या होत्या. हे सगळं 4-5 महिने नीट चालू राहू शकलं केवळ माझ्या सी. क्यू. एस. डायरी सिस्टिममुळे.

नोंदी करण्याची स्वतःची पद्धत स्वतः ठरवावी. बाजारात तशी डायरी मिळत नाही. तुमची पद्धत ही तुमची स्वतःची पद्धत असते. पण डायरी बनवण्याचं कसब नसणं ही अनेकांची अडचण असते.

मानसशास्त्रातल्या एका महत्त्वाच्या संशोधनाचा निष्कर्ष सांगतो. सर्वसामान्याची स्मरणशक्ती जास्तीत जास्त सलग 5 गोष्टींची असते. या विषयावर भरपूर प्रयोग झालेले आहेत. काही माणसं 3 गोष्टी, नावं, ठिकाणं लक्षात ठेवू शकतात तर काही 10 गोष्टींपर्यंत रीटेनिंग मेमरी पॉवरवाले असतात. पण सरासरी 5 च्या पुढे जाऊ शकत नाही. व्यवस्थापनाचं शिक्षण देणं हा माझा व्यवसायच असल्यामुळे जमलेल्या लोकांच्याबरोबर हा खेळ खेळून बघणं चालतं. उद्देश एवढाच की 'माझ्या लक्षात राहील, लिहायची काही गरज नाही' यातून त्यांनी बाहेर पडावं.

काही लोकं घरात मोठा शाळेसारखा फळा ठेवून त्यावर आठवणीसाठी नोंदी, कुटुंबीयांसाठी निरोप असं करतात. त्यात प्रायव्हसी मार खाते. त्यामुळे घोटाळा होऊ शकतो. घरच्या सगळ्या किल्ल्या टांगण्यासाठी काहींकडे दाराच्या बाजूला एक की- बोर्ड असतो. अर्थातच ते सुरक्षित नाही. बाहेरचा माणूस त्यातली एखादी किल्ली लंपास करू शकतो. अजिबात कुठचीच पद्धत न वापरणाऱ्यांपेक्षा या गोष्टी चांगल्या आहेत हे केव्हाही मान्य आहे, पण स्वतःच्या खिशात स्वतःच्या नोंदी आणि स्वतःच्या खिशात स्वतःला हव्या त्या किल्ल्या याची या दुय्यम दर्जाच्या पद्धतींशी काही तुलनाच नाही. माझ्या लहानपणी मी 'पापाकिपेरू' हे सूत्र मुंबईत शिकलेलं मला आठवतंय. म्हणजे पास (मुंबईकरांचा

लोकलचा पास हा एक अवयवच असतो) पाकिट, किल्ल्या, पेन, रुमाल हे सूत्र 'काहीच पद्धत नाही'वाल्या लोकांपेक्षा खूप बरं.

आणखी एक फार महत्त्वाची गोष्ट सगळ्यांनी लक्षात घेतली पाहिजे. केव्हा काय सुचेल याला काही नियम नाही. त्यामुळे नोंदवही (डायरी) सतत आपल्याजवळ हवी. मागे एका ऑफिसमधे असिस्टंट मॅनेजर या पदावर काम करणारा माणूस भेटला होता. ट्रेनिंग प्रोग्रॅम चालू असताना त्याच्या विसराळूपणाबद्दल चेष्टा, चर्चा चालू झाल्या. प्रत्यक्षात माणूस सज्जन आणि हुशार वाटत होता. त्याच्याशी तपशीलात बोलल्यावर सगळं कारण लक्षात आलं. तो त्याची डायरी ऑफिसमधेच ठेवून घरी जायचा. याचा अर्थ घरी असताना सुचलेल्या अनेक गोष्टी नोंदीशिवाय निसटायच्या.

दुसऱ्याला दिलेल्या शब्दाची आपल्याकडे नोंद करावी लागतेच. बदल झाला तर कळवणं आवश्यक असतं. त्यात दिलेली वेळ पाळणं आलंच. तरीही समजा उशीर झालाच तर त्याचा उल्लेख आपणहून करणं फार महत्त्वाचं आहे. दुसऱ्यानी विचारण्यापेक्षा आपणहून उलगडा याला फार महत्त्व असतं. आपण कोणाशी तरी काहीतरी बोललो, कबूल केलं, शब्द दिला की आपल्या स्वतःकडे त्याची नोंद असली तरच तो शब्द पाळला जाणार.

काही गोष्टींची नोंद स्वतःसाठीच डायरीत करावी लागते. मला स्वतःला माझ्या तब्येतीसाठी निसर्गोपचार सल्लागारानी रोज एक सफरचंद खायला सांगितलं आहे. सफरचंद खाण्याचा गजर शरीरात वाजत नसल्यामुळे मी ते कदाचित विसरू शकीन, याची मला कल्पना आहे. अगदी सोपा मार्ग आहे. खिशातल्या डायरीत लिहून ठेवायचं. सफरचंद वेळेवर खरेदी करायचीही नोंद करायची.

माझी आणि शोभाची मेडिकल इन्शुरन्सची दर वर्षी हप्ता भरण्याची ठराविक तारीख असते. त्या दिवशीच्या मध्यरात्रीपर्यंतच आमचं इन्शुरन्स कव्हरेज असतं. मी माझ्या शिस्तशीर पद्धतीनी त्या एजंटला 15 दिवस आधी फोन करतो. त्याला योग्य वेळेला चेक देतो. साहजिकच माझी अपेक्षा असते की त्या विशिष्ट तारखेच्या आत आमची पॉलिसी आमच्या हातात पाहिजे. तिथे मात्र इन्शुरन्स कंपनीची एकूण कार्यक्षमता कमी पडते. फोन करून विचारलं तर उत्तर मिळतं, 'आम्ही आहोत ना, तुम्ही कशाला काळजी करता?' मला अर्थातच ते पटत नाही. माझा योग्य व्यवस्थापनाचा आग्रह त्यांना मनातून आवडत नाही, हेही

मला माहीत आहे.

आपण कोणाला काहीतरी सांगतो, कबूल करतो, आश्वासन देतो. कधी दुसऱ्याला काहीतरी विचारतो. दुसरा माणूस त्याच्याकडे किती गंभीरपणी बघतोय हे आपल्याला माहिती नसतं आणि आपण किती मनापासून बोलतोय हे त्याला माहिती नसतं. शक्यता अशी असते की दोघंही वरवर काहीतरी बोलत असतील. मी स्वतः असं करत नाही. मी प्रत्येक गोष्ट मनापासूनच करतो आणि मनापासूनच बोलतो. बोललो तर तसं नक्की करतो. आपण स्वतः असं बोललो हे स्वतःच्या लक्षात ठेवण्याची, राहण्याची काही व्यवस्था असली तर निदान त्यात काही बदल झाला तर दुसऱ्याला कळवता येतं.

जूनमधे एका गृहस्थांचा फोन आला की सप्टेंबरमधे तुम्ही अशा कार्यक्रमाला याल का? मी त्यांना सांगितलं की, मी जुलैअखेर याचा उलगडा करीन. कारण सप्टेंबरमधे मी भारतात नसण्याची शक्यता आहे. हे मी बोललो की माझ्या डायरीत 2 नोंदी मी करतो. एक जुलैअखेर उलगड्यासाठी नोंद आणि सप्टेंबरच्या ठरलेल्या तारखेला कार्यक्रमाची नोंद. त्या ठरलेल्या, कबूल केलेल्या दिवशी मी दुसरं काही ठरवणार नाही हे नक्की. पण त्या गृहस्थांच्या लक्षात या दोन गोष्टी असतील का नाही, मला माहीत नाही.

कामाच्या ठिकाणची, कुटुंबातली किंवा नवरा-बायकोच्या संसारामधली आणखी एक अडचण सांगतो. कोणाचा काय निरोप होता हे सांगायचं विसरून चालत नाही. असे निरोप विसरल्यानी घोटाळेच नाही तर गैरसमजुती आणि विसंवादही होतात.

मी ज्या कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंटच्या कोर्सबद्दल मागे म्हणालो होतो तो 1969 साली मी फिलाडेल्फियात केला होता. त्यामधे शिकणाऱ्या सगळ्या लोकांना त्या कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट पद्धतीचं नाव सी.क्यू.एस. मॅनेजमेंट असं ओळखीचं होतं. या लेखात मी मागे उल्लेख केला आहे, पण तरी पुन्हा सांगतो. सी. म्हणजे कॉस्ट कंट्रोल, क्यू म्हणजे क्वालिटी कंट्रोल, एस म्हणजे स्पीड कंट्रोल. या पद्धतीत बांधकामाच्या साइटवर वापरण्याची सीक्यूएस फाईल असते आणि मॅनेजर लेव्हलच्या लोकांसाठी 'सीक्यूएस' डायरी असते.

त्या डायरी सिस्टिमच्या फार खोलात शिरत नाही, पण त्यातली मुख्य कल्पना सांगतो. त्या खिशातल्या छोट्या डायरीचे 3 भाग असतात.

भाग 1) कॅलेंडर डायरी – यामधे प्रत्येक दिवसाचं पान निराळं असतं.

तारखा, वार, दिवसाच्या वेळेचे भाग आधी आखलेले असतात. जसा दिवस पुढे सरकेल तशा नोंदी करत, खोडत पुढे जायचं असतं.

भाग 2) कॉलम डायरी – ज्या लोकांकडे आपलं नियमितपणे काम असतं त्यांचं आपल्या दिनचर्येत निराळं स्थान असतं. अशा लोकांच्या नावाचे कॉलम आखलेले आणि त्यात त्यांच्याशी बोलण्याच्या गोष्टी सुचतील तशा लिहिलेल्या असतात. ती व्यक्ती भेटली की ती यादी वाचून बोललं की काहीही निसटत नाही.

भाग 3) ओळखीच्यांचे फोन नं. आडनावाच्या पहिल्या अक्षराप्रमाणे पद्धतशीरपणी लिहिलेले. छोटीशी स्वतःची 'टेलिफोन डिरेक्टरी'च जणू काही.

त्याशिवाय पुढचे महिने, पुढचं 1 वर्ष यांच्यात लक्षात ठेवण्यासारख्या गोष्टींचीही नोंद त्यात केली म्हणजे सगळ्या गोष्टींवर नियंत्रण राहतं.

मी सुचलेले विचार कच्च्या कागदावर लिहून ठेवतो. अर्थात, ते घाईनी आणि नीट अक्षरात लिहिलेले नसतात शिवाय त्रोटक मुद्याच्या स्वरूपात असतात. असे कागद साठवण्याचं ठिकाण ठरलेलं असतं. ठराविक दिवसांनी त्या ठिकाणच्या कपाटातली आवराआवर मी करतो आणि योग्य त्या फाईलमधे, फोल्डरमधे मी ते टाकतो. मात्र त्याची डायरीत नोंद असते.

मी स्वतः सी. क्यू. एस. पद्धतीची खिशातली डायरी अजूनही वापरतो. पूर्वी त्याच्या आधारे मी एकाच वेळी निरनिराळ्या राज्यात चाललेली जलद, अतिजलद बांधकामं (जास्तीजास्त 5-6 कामं एका वेळेला) पुण्यात ऑफिसमधे बसून सांभाळायचो. सी.क्यू.एस. डायरी सिस्टिम निघाली तेव्हा कॉम्प्युटर्सवर संशोधन चालू होतं. बाजारात कॉम्प्यूटर्स मिळायचे नाहीत. डायरी सिस्टिमला 'मॅन्युअल कॉम्प्युटर' म्हणून ओळखायचे.

मी स्वतः बांधकाम क्षेत्रातल्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याचं काम करतो, पण वैवाहिक आयुष्यात आणि रोजच्या कामाच्या ठिकाणी वापरण्याजोग्या काही सोप्या गोष्टी मुद्दामून खाली देतो. उपयोग होईल अशी आशा वाटतेय.

माणसाचा खूप वेळ चिंता करण्यात वाया जातो. विशिष्ट पद्धतीनी नोंद करण्याचं तंत्र आत्मसात केलं की शांती मिळते. डोकं शांत राहिलं तर खरं सुख मिळतं. कित्येक लोक कामावरचे ताण घरी घेऊन जातात. ऑफिसमधे फार प्रेशर असतं, म्हणून बायको-मुलांवर रागही काढतात. कामावरच्या ताणावर मात करण्याचे जे उपाय असतील (अगदी अमुक माणसाला अशा पद्धतीनी धडा शिकवीन यासकट) त्या गोष्टींची डायरीत नोंद करण्याची युक्ती साधली की डोकं

शांत राहायला मदत होते. घरातल्या एखाद्या माणसाला अप्रिय गोष्ट सांगावीशी वाटते, पण योग्य संधी सापडत नसेल तर निदान स्वतःला योग्य वाटेल त्या दिवशी ती गोष्ट त्या माणसाला सांगायची नोंद डायरीत केली तरी मन शांत होतं.

माझ्या धंद्यातली पूर्वीची एक गंमत सांगतो. माझ्याकडे काम करणारे एकत्र राहणारे दोघं असिस्टंट भाऊ माझ्या आग्रहामुळे डायरी वापरायचे. एकदा त्यातला एकजण माझ्यासमोर काहीतरी काम समजावून घ्यायला बसला आणि त्यानी डायरी उघडली. त्याचा चेहरा कावराबाबरा झाल्यामुळे माझ्या लक्षात आलं की काहीतरी गडबड झालीय. झालं होतं असं की त्यांनी चुकून रजेवर असलेल्या भावाची डायरी आणली होती.

माणूस कुठची गोष्ट विसरतो? स्वतःच्या तब्येतीच्या त्रासासाठी घ्यायचं औषध देखील माणूस विसरू शकतो. त्याला एकच इलाज आहे. तो म्हणजे लिखाण. त्याची योग्य पद्धत आणि लिहिलेलं आठवणीनी बघणं. कागदी डायरी का इलेक्ट्रॉनिक गॅजेट याला खरं म्हणजे काही महत्त्व नाही.

काही जबाबदारीच्या पदावरची लोकं आमच्या चर्चेत मला अभिमानानी सांगतात की ते रोज रात्री एका कागदावर झालेली कामं आणि दुसऱ्या दिवशी करण्याची कामं लिहून काढतात. अशा लोकांना निदान नोंदी करणं मान्य असतं आणि अजिबात न लिहिण्यापेक्षा ते खूप सरस असतंच, पण खरा मार्ग एकच. लगेच तिथल्यातिथे डायरी काढून लिहिणं.

डायरीच्या बाबतीत नव्याण्णव टक्के लोक काय करतात ते सांगतो. कुठच्याही इंडस्ट्रीनी स्वतःची जाहिरात व्हावी म्हणून डायऱ्या छापलेल्या असतात. तशी डायरी फुकट मिळते. 'फुकट' याला बहुतेकांच्या दृष्टीनी फार महत्त्व असतं. शिवाय 'तयार' यालाही फार महत्त्व असतं. आपल्या गरजेप्रमाणे डायरी बनवून घेता येते हे बहुतेकांच्या डोक्यातही येत नाही. अशा डायरीत तुमच्या प्रत्यक्ष गरजेशी संबंध नाही अशा अनेक गोष्टी असतात. पण तुमच्या खऱ्या गरजेच्या गोष्टी नसतात. शेवटी त्या डायरीचा उपयोग डायरी म्हणून न होता फुकट मिळालेली वही म्हणून होतो.

आठवणींसाठी लिखाण, नोंदी, डायरी यांची गरजच नाही असा 'सुपरब्रेन' मी अजूनतरी बघितलेला नाही. अनेक लोक कबूल करत नाहीत, पण ते प्रत्यक्षात विसरलेले असतात म्हणूनच त्यांच्या हातून ते काम राहिलेलं असतं. हे ज्यांना अजिबात जमत नाही अशी शेवटच्या क्षणी काम करणारी माणसं असतातच. मी

असे इलॅव्हन्थ आवर स्पेशॅलिस्ट भरपूर बघितलेले आहेत. त्यांचे घोळ सततच चालू असतात. कारण तो त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा भाग असतो. खऱ्या कामासाठी, एखाद्या कामामधल्या किंवा कुटुंबातल्या महत्त्वाच्या मोहिमेसाठी अशा लोकांचा काही उपयोग नाही. अशा लोकांची नेमणूक महत्त्वाच्या पदासाठी न करणं चांगलं.

प्रत्येक वस्तूची जागा घरात आणि कामाच्या जागी ठरलेली असते. तशी प्रत्येक वस्तू त्याच जागी काम झाल्यावर पुन्हा गेली पाहिजे हे पटत असतं, तशी इच्छादेखील असते, आणि तरी आपल्या हातून तसं होत नाही. दुसऱ्या कुठच्या तरी कामाच्या घाईमुळे तसं होतं. ते होऊ नये यासाठी एकच खात्रीशीर इलाज आहे, तो म्हणजे डायरीत त्याची नोंद करणं. घाईचं काम उरकल्यानंतर त्या नोंदीमुळे आपल्या हातून ते काम नक्की होईल. स्वतःला वाईट वाटणं किंवा इतर कोणाची तरी बोलणी खाणं यापैकी काहीच घडणार नाही.

आपण बँकेतून रोख काढतो. बॅगमधून घरी, किंवा ऑफिसमधे जातो आणि लगेच कुठच्यातरी कामात गर्क होतो. रोख बॅगमधे किंवा खिशातच राहून जाते. ती बॅग तशीच उघड्यावर पडून राहते. कधीकधी दुसऱ्या दिवशी किंवा त्याहीनंतर लक्षात येतं की, या बॅगशेजारून 5-25 लोकं इकडे तिकडे गेली आणि तरीही रोख सुरक्षित आहे हे आपलं नशीबच आहे. प्रत्यक्षात ही रक्कम आपण ताबडतोब तिजोरीमधे ठेवायला हवी होती. अशा गोष्टीला एकच खात्रीशीर उपाय आहे. डायरीत नोंद.

आयुष्यातल्या सुखासाठी, व्यवसायासाठी, सांसारिक सुखासाठी, नवराबायकोच्या स्वास्थ्यासाठी लिखाण, नोंदी, डायरी अशांविषयी मी शेकडो कार्यक्रमांत बोललोय. एक शंका प्रत्येक म्हणजे प्रत्येक वेळा निघालेलीच आहे. विसाव्या शतकात कॉम्प्यूटर, इंटरनेट, मोबाईलच्या जगात तुम्ही खिशात डायरी ठेवा, आणि त्यात लगेच नोंदी करा, त्या दिवसातून अनेकवेळा बघा हे काय सांगताय?

या प्रश्नाचं उत्तर मी देण्याऐवजी तुम्हीच काही गोष्टी आठवून बघा ना! बँकेत आज सिस्टिम डाऊन त्यामुळे व्यवहार होऊ शकत नाहीत तेव्हा, आज प्रिंटर बंद आहे त्यामुळे पासबुक भरून मिळणार नाही असं उत्तर मिळतं तेव्हा, बँकेतल्या बदल्यांमुळे नवा स्टाफ मेंबर आला आणि त्याला काही माहिती नाही असं जुन्या अकाऊंट होल्डरला जेव्हा कळतं, त्याच्याकडे 'फोटो आय.डी.' दाखवा अशी मागणी होते तेव्हा कसं वाटतं? असं आपल्या मनात येतंच की

कॉम्प्यूटरमधे फोटोसकट नोंद असते ती का नाही बघत? मोबाईल पाण्यात पडला त्यामुळे सगळे फोन नंबर डिलीट झाले असं उत्तर कोणीतरी देतं तेव्हा, इंटरनेट सिस्टिम चालू नसल्यामुळे माहिती काढता येत नाही तेव्हा कसं वाटतं?

आणखी दोन महत्त्वाच्या गोष्टी. या सगळ्या यंत्रांना वीज लागते ती नसते तेव्हा? आणि खर्चाची तर तुलनाच करता येत नाही. खिशातल्या डायरी-पेनची किंमत पाचपन्नास रुपये आणि यंत्रांची किंमत अनेकपटींनी. माझ्या मते बहुतेकांची परिस्थिती या गोष्टीचा विचार करून बघायला तत्त्वतः नकार अशी आहे.

मानसशास्त्रातला आणखी एक महत्त्वाचा अभ्यास सांगतो. माणसाला मिनिटाला 500 शब्द सुचतात. त्यातले 350 विसरतात. रुट 350 असं त्याचं गमतीतलं नाव आहे. जे 150 शब्द लक्षात रहातात त्याची व्यवस्था आणि 350 पैकी जास्तीजास्त शब्द पकडण्याचा प्रयत्न करायचा असतो.

जमलं नाही, राहून गेलं या सगळ्याचा अर्थ विसरलं असाच होतो. अंशतः विसरणं याचा अर्थ डोक्यातून पूर्ण गेलं नव्हतं, पण दिवस, वेळ, तपशील विसरले होते. माझे दोन सहकारी एकदा भेटण्याचं ठरलं होतं. त्यांना दिवस, वेळ आठवत होती त्यामुळे ते ठरल्या वेळेला हजर राहिले, पण दोन निरनिराळ्या ठिकाणी एकमेकांची वाट बघत.

डायरीत लिहिताना वेळेबरोबरच ठिकाण आणि आपण स्वतः तिथे जाणार का दुसरा तिथे येणार यासाठी विशिष्ट खुणांची, शब्दांची पद्धत असते. उदा. जी म्हणजे जीवनसाथ, व्य म्हणजे व्यवस्थापन, ऑ म्हणजे ऑफिस, बाभ म्हणजे बालभवन, जाणार म्हणजे →, आणि येणार म्हणजे 0. महत्त्वाचं असलं की त्या नोंदीपुढे • अशी खूण, तर अतिशय घाईचं म्हणजे ✳. पूर्ण शब्द लिहिण्याची गरजच पडत नाही. 'त्यांच्याकडे जाणे' एवढ्या शब्दांऐवजी → ही खूण पुरते. या युक्त्यांमुळे लिहिण्याचा कंटाळा हा प्रश्न खूपसा सुटतो. नावांचेही संक्षेप उपयोगी पडतात. श्रेफा म्हणजे श्रेयस फाटक. पल म्हणजे पराग लकडे. हे अर्थात वारंवार भेटणाऱ्यांच्या बाबतीत करायचं असतं.

संक्षेप तुमचे तुम्ही बनवायचे आहेत आणि ठरवून स्वतः वापरायचे आहेत. मी जे संकेत वापरतो ते सांगतो म्हणजे ती कल्पना जास्त स्पष्ट होईल. मा म्हणजे मायग्रेनिल नावाचं डोकेदुखीचं औषध. व्या म्हणजे माझे रोजचे व्यायाम. अॅ म्हणजे अॅटेन 50 नावाचं ब्लडप्रेशरचं औषध. ख म्हणजे खरेदी. औ म्हणजे औषध लैं. शि. म्हणजे लैंगिक शिक्षण. शो म्हणजे शोभा. संक्षेपांमुळे अर्थातच

खूप श्रम आणि वेळ वाचतो.

काय विसरलं तर चालेल नि काय नाही याबद्दल स्वतः निर्णय घ्यावेत. आमच्याकडे बाहेरगावाहून एक बाई पाहुण्या यायच्या होत्या. तिथला एक प्रसिद्ध खाद्यपदार्थ त्या आमच्या मुलांसाठी आणणार असं त्यांनी आधीपासून मुलांना सांगून ठेवलं होतं. त्या आल्या पण त्यांनी भलताच काहीतरी मुलांना न आवडणारा पदार्थ आणला. नंतर कळलं की आयत्यावेळी निघताना त्यांनी त्या दुकानात माणूस पाठवला होता, पण तो त्या दुकानाचा आठवड्यातला एक दिवस बंद असा वार होता. शोभाच्या आणि माझ्या हातूनही पूर्वी पुण्याच्या खास चितळे बाकरवडीच्या बाबतीत असं घडलेलं आहे. मुख्य मुद्दा तोच. आपण कोणाला काय बोललो होतो, हे विसरलेलं चालणार नसलं तर त्याच्या नोंदीची व्यवस्था, आदल्या दिवशी खरेदी वगैरे करावं लागतं. 'आज ठरलं असलं तरी तुमचे पैसे उद्या देतो, कारण आज बँक हॉलिडे' असं उत्तर मला शोभेल का नाही हा विचार करून मला नोंदीची आणि त्याप्रमाणे कृतीची व्यवस्था करावी लागते आणि हा निर्णय मलाच घ्यावा लागतो.

घर बंद करून परगावी, परदेशी, जास्त काळासाठी जायचं असलं की बरोबर नेण्याच्या वस्तूंची जशी आधी लिहिलेली यादी तयार असते, त्याचप्रकारे बंद करून जाण्याच्या गोष्टींची डायरीत नोंद असते. नळ, वीज, गॅसशेगडी सिलिंडर, खिडक्या, महत्त्वाच्या वस्तूंवर कापडी कव्हर वगैरे नोंदी असतात. विजेचे फ्यूज काढून ठेवणं असतं. बाहेरगावी ज्यांना भेटायचंय् त्या सगळ्यांचे पत्ते, फोन नं आपल्याजवळ ठेवणं याची डायरीत नोंद असते. त्यामुळे प्रत्यक्ष कार्यवाही होते. नाहीतर काय विसरेल ते सांगता येत नाही.

प्रत्यक्षात योग्य वेळ आली की बोलता यावं यासाठी नोंद पाहिजे. समजा, चुकून योग्य वेळेला नाही एखादं काम झालं तरी नोंद असली की नंतर उशिरा का होईना पण माफी मागून काम होतं.

आपला पेशा, हुद्दा, खुर्ची, वय, श्रीमंती यामुळे आपल्याला दुसऱ्याशी वाईट बोलण्याची परवानगी नसते. कष्टकरी वर्गाला स्वतः दिलेल्या शब्दाची किंमत नसते. मध्यमवर्गही त्याच पंथाला लागलाय, पण प्रत्यक्षात कोणाचाही अपमान करण्याचा आपल्याला अधिकार नाही. त्यासाठीची काहीतरी सिस्टिम मात्र लागते.

कामगारवर्गात कारागीर आणि मजूर असे भाग असतात. कारागीराला

अंगमेहनत करावी लागते, पण मुख्य फरक म्हणजे त्याच्या अंगी कला आणि हुशारी असते. त्याला मिळणारा मोबदलाही जास्त असतो आणि समजही जास्त असते. चांगल्या दर्जेदार कामाचा आग्रह धरणं, योग्य हत्यारं वापरण्याचा आग्रह धरणं याबद्दल कारागीराला राग कधीच येत नाही, उलट आदर आणि आपुलकी वाढते. असा आग्रह म्हणजे अपमान अशी अनेकांची गैरसमजूत असते. कुटुंबव्यवस्थेला हाच नियम लागू असतो. चांगल्याचा आग्रह स्वतःबद्दल आणि इतरांबद्दल सारखाच धरावा एवढं कळलं की झालं. आत्मसन्मान प्रिय असेल तर नोंदींच्या व्यवस्थेला पर्याय नाही.

स्वतःची कार्यक्षमता प्रत्येकानी ठरवावी. अठ्याण्णव टक्केच्या पलीकडे कार्यक्षमता अशक्य असते. कमी असली तर या पद्धती पाळून कार्यक्षमता वाढवता येते.

मी माझ्या स्वतःच्याबद्दल खात्रीनी म्हणू शकतो की मी अठ्याण्णव टक्के कार्यक्षमतेपर्यंत पोचलो आहे. 2% गोष्टी माझ्याही हातून राहतात. पण अठ्याण्णव टक्के होतात त्या खिशातल्या सी. क्यू. एस. डायरीमुळे. माझी आत्मसन्मानाची भावना प्रखर आहे. मी या प्रकारच्या व्यक्तिमत्त्वाचा आहे. पण स्वतःला न शोभणारी गोष्ट हातून घडली, तर स्वतःवर रागावून अस्वस्थ होण्यापेक्षा उपाय शोधण्याच्या प्रकारचा आहे. हे जे 2% राहतात त्यात 'मेडिकल इमर्जन्सी' येते. कारण शिस्त याचा अर्थ माणुसकी विसरायची असा नाही.

स्वतः, स्वतःपुरतं, स्वतःसाठी काही करायचं ठरवलं असलं, ते आपल्या हातून किती प्रमाणात होतं यावरून स्वतःचा 'परफॉर्मन्स' ठरतो. जास्तीजास्त अठ्याण्णव टक्के, पण सर्वसाधारण भारतीय माणूस 35% एवढे मार्क मिळवून पाससुध्दा होताना दिसत नाही. माझ्याइतका शिस्तीचा, व्यवस्थापनशास्त्र जगलेला माणूसही अठ्याण्णव टक्के पर्यंतच पोचू शकतो हे सत्य मान्य करायला हवं. वर्षातून एखादी चूक, विस्मरण, अव्यवस्था माझ्या हातूनही होतेच. मुख्य म्हणजे 100% साठी प्रयत्न केले की अठ्याण्णव टक्के पर्यंत पोचणं शक्य असतं. व्यवस्थापनशास्त्रातला मुरलेला माणूस जेव्हा अठ्याण्णव टक्केच्या वर कार्यक्षमतेचा दावा करत नाही तिथे इतरांची काय कथा? पण लोक बघावं तर 101%, 200% अशी भाषा बोलत असतात. कुठे खरी परिस्थिती आणि किती ही अतिशयोक्ती!

आपण वरिष्ठ पदावर असलो आणि आपण व्यवस्थापनशास्त्राचा अभ्यास करून खूप कार्यक्षम बनलो, जवळजवळ सगळ्या गोष्टी लक्षात ठेवायला

लागलो की निराळाच प्रश्न निर्माण होऊ शकतो. हाताखालचे दुय्यम पदावरचे लोकदेखील अशाच पद्धतीनी व्यवस्थापनात तयार झाले नाहीत, तर त्यांच्या हे लक्षात येतं की साहेबांच्याकडे सगळ्या नोंदी असतात. आपण काही लक्षात ठेवण्याची काही गरज नाही. अशा परिस्थितीत तो बॉस त्याच्या असिस्टंटचा असिस्टंट बनतो. कोणी कोणाला आठवण करायची हा प्रश्नच वाटायला लागतो. अशा वेळेला नाइलाजानी वरिष्ठाला काही तत्त्वं पाळावी लागतात ती अशी–

1. डायरी आणि पेनशिवाय वरिष्ठासमोर कोणी यायचंच नाही.
2. वरिष्ठांनी असिस्टंटला सांगायचं की आधी तू तुझे मुद्दे बोल. मग चुकून काही राहिलं असलं तर मी बोलीन.
3. जरा गडबड वाटली तर डायरीमधल्या असिस्टंटच्या नोंदी स्वतः बघायच्या. या पद्धतीनी फार न बोलता हळू हळू दबाव वाढत जातो आणि असिस्टंट जबाबदारीनी वागायला लागतो.

लोकांना आणखी एक शंका असते. विसरू नये म्हणून डायरी, जबाबदारीनी वागावं म्हणून नोंदी याच्याबद्दल मी ज्याअर्थी एवढ्या सविस्तर बोलतोय त्या अर्थी माझी स्मरणशक्ती कमी असली पाहिजे. तसं तर अजिबात नाही. मी अफाट स्मरणशक्तीची देणगी असलेला नक्की नाही, पण सरासरीपेक्षा जास्त. अगदी नावं, ठिकाण, चेहरे, घटना, सगळ्या बाबतींत माझी स्मरणशक्ती अगदी चांगली आहे. माझी आत्मसन्मानाची भावना प्रखर आहे हेच त्याचं कारण आहे.

लोकांच्या मनातला आणखी एक प्रश्न मला माहिती आहे. डायरीवर खूप अवलंबून राहिल्यामुळे स्मरणशक्ती वापरायची सवय गेली म्हणजे? प्रत्यक्षात तसं होत नाही. लिहिल्यामुळे लक्षात ठेवायला जास्त मदत होते. त्याखेरीज दुसरं असं की, ज्या माणसाला फारसं महत्त्वाचं, लक्षात ठेवायलाच हवं असं फारसं काही नसेलच त्यांनी डायरी वापरावी असं आपण कुठे म्हणतो आहोत? कामं वाढली की डायरीची गरज असते. आणि तरी ज्याला आत्मसन्मान दुखावलेला चालत असेल, बोलणी खाल्लेली चालत असतील त्यांनी खुशाल अपमान ‘एन्जॉय’ करावा असंच मी म्हणतोय.

ह्या पुस्तकाचं लिखाण चालू असताना मी एवढ्या 18 वर्षांच्या कामांच्या

नोंदी, त्याचा क्रम, त्यात लिहिण्याचे मुद्दे एवढं काम कसं माझ्या नियोजनात बसवलं त्याची युक्ती सांगतो. मी रोज सकाळी व्यायामासाठी चालायला जातो. कानात वॉकमन, मोबाईलचे इअर प्लग या पद्धतीचं आणि माझं जमत नाही. माझ्या बरोबरच्या पिशवीत मात्र छोटं पॅड आणि पेन्सिल असते. चालताना विचार चालूच असतात. ते त्या पॅडवरच्या नोंदीत जातात. तिथून घरी गेल्यावर ते फाईलमधल्या कच्च्या कागदावर मी चिकटवतो. मग त्या मुद्द्यांवरून प्रत्यक्ष लिखाण होतं. 'विवाह अभ्यास' यामधे येणारे अनेक विषय, त्याबद्दलचे मुद्दे न निसटता लिखाणापर्यंत पोचण्यासाठी इतपत शिस्तीची अटच आहे जणू.

असा एक युक्तिवाद मी ऐकलेला आहे की, रात्री अगदी झोपण्यापूर्वी एखादा निश्चय केला की ती गोष्ट लक्षात राहते. हे अजिबात खरं नाही. उद्या उठल्याउठल्या अमूक माणसाला फोन करीन असा निश्चय करून झोपलं तरी तो फोन प्रत्यक्षात करण्यासाठी उद्या सकाळच्या डायरीत नोंद करणं याला काही पर्याय नाही. लक्षात ठेवण्यासाठी रस्त्यातून चालताना घोकत जाण्याचाही विनोद काही लोक करतात. लहान मुलांच्या गोष्टींच्या पुस्तकातली खिचडी उडचिडीची गोष्ट तुम्हाला माहिती असेलच. लिहिण्याची लिपी विकसित झाल्यानंतर अशा वागणुकीला माफीच नाही. पदराला गाठ मारण्याची अशिक्षित स्त्रियांची युक्ती सर्वश्रुत आहे. फक्त एकापेक्षा जास्त गाठी झाल्या तर प्रश्न पडतो.

याखेरीज एक अगदी टोकाचा प्रतिवाद मी अनुभवलेला आहे. काहींचं म्हणणं असतं डायरी पाहिजे, सतत पेन बरोबर पाहिजे, दुसरं रिफिल पाहिजे, या सगळ्यासाठी खिसे हवेत, कागदपत्रांसाठी बॅग बरोबर हवी, यातलं काहीच आम्हाला मान्य नाही. कपड्याला एकही खिसा नको, दोन्ही हात मोकळे हवेत. असंच आम्हाला आवडतं. जे डोक्यात राहील ते राहील, विसरेल त्यावाचून आमचं काही अडत नाही. काय म्हणणं आहे? या म्हणण्यावर माझ्याकडे खरोखरच काही उत्तर नाही. व्यक्तिस्वातंत्र्य हे तर सर्वोच्च मूल्य आहे. अशी माणसं व्यवस्थापनाला माणसाचं मशीन करायला निघालेयत असंही म्हणतात.

पूर्वी मी या पुस्तकात उल्लेख केला आहे तरी पुन्हा करतो. अशा लोकांच्या बाबतीत एक निर्णय पक्का असतो. घाईचं काम असेल तर त्यांना दूर ठेवायचं. ते खरोखर शहाणे आणि सुखी असण्याची शक्यता आहे. त्याचबरोबर 'उ' म्हणजे उथळ असण्याचीही शक्यता आहे. स्वतःच्या वागणुकीविषयी लोक काय म्हणतात याविषयी स्वतः किती 'सेन्सिटिव्ह' यावर हा निर्णय अवलंबून आहे.

असंही म्हणणारे लोक मला भेटले आहेत की आता आम्ही वयस्कर झालो, यापुढे नवीन काही शिकणं आम्हाला जमणार नाही. पण मला स्वतःला हे पटत नाही. मी आणि शोभा 72 आणि 69 वर्षांचे आहोत. आमची शारीरिक शक्ती कमी झाली आहे. हालचाली मंद आणि विस्मरणाचं प्रमाण जास्त. या परिस्थितीत तर व्यवस्थापनशास्त्रातल्या या सगळ्या सूचनांची आम्हाला जास्त जरूर आहे. थोडक्यात, या सगळ्या परिस्थितीचा अर्थ असा होतो की, आपला समाज त्रास सोसायला तयार आहे, पण त्रास टाळण्यासाठी त्रास घ्यायला तयार नाही. लोकांना खरा सल्ला बरेच वेळा नकोच असतो. स्वतःला जे वाटतं तेचं सल्लागाराकडून ऐकायचं असतं. वेळ कसा वाचवायचा हे समजून घ्यायला वेळ नसतो. शांती कशी मिळवायची हे शिकण्याइतकी मनःशांती नसते.

एवढी वर्षं अनेक ठिकाणी बांधकाम क्षेत्रातल्या लोकांसाठी आणि इतरांसाठी अगणित कार्यशाळा मी घेतल्या. ज्या मुद्द्याबद्दल निम्याच्यावर लोकांचा मतभेद होतो, अगदी प्रक्षोभ होतो तो हा मुद्दा आहे. कोणालातरी काहीतरी कबूल केल्यावर, (मग ते तोंडी असो वा लेखी असो.) शब्द दिल्यावर, दिवस, वेळ, ठरवल्यावर उशिरा का होईना माणसानी ते करायला पाहिजे. शब्द पाळायला पाहिजेच, हे आपण आधी बोललो आहोत. पण अशीही माणसं असतात की, त्यानंतर पूर्ण बेपत्ता होतात. अशा तऱ्हेनी गायब व्हायला खरं तर परवानगीच नाही. त्यालाही प्रत्येक गोष्टीप्रमाणे अपवाद आहेच. त्या माणसाला कोणीतरी जबरदस्तीनी पळवून नेऊन डांबून कैदेत ठेवलं, बरोबर कोणी नसताना माणूस निर्मनुष्य अशा जंगलात वाट चुकून अडकून पडला आणि गंभीर आजारी पडला, (घरी, शहरात, मनुष्यवस्ती असलेल्या ठिकाणी आजारी असतानाही संवाद साधता येतो.) किंवा सर्वांत शेवटचा पर्याय अकस्मात हृदय बंद पडून मेला, तरच याला अपवाद असू शकतो. नाहीतर 'नॉर्मल' जबाबदार माणसाला गायब व्हायला परवानगी नाही. हे विधान कितीही कठोर, टोकाचं वाटलं तेच अंतिम सत्य आहे.

●

# 19) नकारात्मक विचारांची तयारी

व्यवस्थापनशास्त्रानी आणखी एक फार मोठी देणगी आपल्याला दिलेली आहे ती म्हणजे 'नकारात्मक विचारांची ताकद'. अडचणीच्या प्रसंगी मार्ग काढण्याची धमक फार महत्त्वाची असते. त्यासाठी नकारात्मक विचारांची तयारीही जरुरीची असते.

व्यवस्थापनशास्त्रानी दिलेल्या रोजच्या जीवनात उपयोगी अशा अनेक कल्पना आहेत. त्यातल्या काहींचा जरा सविस्तर उल्लेख मी खाली करणार आहे. 'आपल्याला जे व्हायला पाहिजे असतं त्यापैकी सर्वांत उत्तम किंवा सर्वांत वाईट कधीही प्रत्यक्षात घडत नाही. सर्वांत चांगलं म्हणजे काय हे स्पष्ट माहिती असावं आणि वाईटात वाईट काय घडू शकेल याचीही स्पष्ट चर्चा कुटुंबात व्हावी, त्या दोन्हीच्या मधे अनेक पर्याय असतात त्यांच्याकडे पुरेसं लक्ष दिलं जात नाही. खरं म्हणजे त्या मधल्या तपशीलांविषयी जास्त बारकाईनी विचार व्हावा.

एक उदाहरण घेऊ या. लग्न ठरलं, साखरपुडा झाला आणि प्रत्यक्ष लग्नाची तारीख जवळ आली अशी कल्पना करूया.' मुलाच्या किंवा मुलीच्या मनात पहिल्या रात्रीचं स्वर्गसुख आणि त्यापुढे रोज आनंदाची वर्णनं तयार असतात. क्वचित काही आधीच्या संदर्भामुळे धास्तावलेल्या मुलाच्या किंवा मुलीच्या मनात लग्नानंतर काही महिन्यांत वेगळं घर करणं अशी भीती असते. पण ज्याच्या तपशीलांचा विचार कमी पडतो त्या मधल्या गोष्टीच जास्त महत्त्वाच्या असतात. एकमेकांच्या कुटुंबाची माहिती, त्यातली वागायला कठीण किंवा सोपी माणसं, त्यांच्याशी वागण्याच्या युक्त्या, घाईघाईनी मूल होऊ नये म्हणून अनेक गर्भरोधी पद्धतींची माहिती, कामाचे तास, कामावरचे प्रश्न, पैशाचे प्रश्न, या सगळ्या गोष्टींबद्दल पुरेसा विचार होत नाही. अशा ज्या 'मधल्या' गोष्टी असतात, त्या प्रत्येकाचे अनेक पर्याय असतात, ते अपुऱ्या विचारांमुळे सुचतच नाहीत. अशा नकारात्मक गोष्टींची केलेली तयारी वाया गेली तर आपलं काही म्हणणं नाही. उलट आनंदच आहे. पण वाया जाण्यासाठी ती तयारी आधी करावी लागते.

काही लोकं असाही वाद घालतात की, आयुष्यात 'सरप्राईझ' हवा. त्याशिवाय गंमत नाही. काही माहिती न काढल्यामुळे, न सुचल्यामुळे अशांना

पाहिजे तेवढा ‘सरप्राईझ’ समोर येतो. व्यवस्थापनशास्त्र बरोबर उलटं म्हणतं. जेवढे कमी सरप्राईझेस तेवढे बरे. अजिबात नसले तर फारच चांगलं.

मागे उल्लेख केलेली व्यवस्थापनशास्त्रातली आणखी एक उपयोगी कल्पना म्हणजे फॉलबॅक. रोजच्या संसारातल्या ‘फॉलबॅक’ची व्यवस्था थोडी समजावून सांगतो. आपल्या घरातल्या कामवाल्या मोलकरणींनी, किंवा स्वयंपाकिणीनी एखादी वस्तू संपली म्हणून काम अडलं असं कधी सांगू नये, संपत आलं की थोडं आधी सांगावं अशी आपली अपेक्षा असते. ही अपेक्षा पूर्ण करण्याइतक्या कामवाल्या बाया बुद्धिमान असत्या, तर त्यांनी या प्रकारची कामंच केली नसती. या परिस्थितीबद्दल चिडचिड करण्याऐवजी फॉलबॅकचा वापर करावा. अशा सगळ्या वस्तू थोडथोड्या छोट्या प्रमाणात निराळ्या डब्यात कपाटात ठेवून द्याव्यात. आणीबाणीत त्याचा वापर केला की खरेदीसाठी एक दोन दिवसांची माया मिळते.

फॉलबॅक म्हणजे आणीबाणीत जिची मदत मागता येईल अशी व्यक्ती असाही अर्थ असतो. आपल्या घराची दुसरी किल्ली कोणाकडे तरी देऊन ठेवणं हे यासाठीच असतं. ती दुसरी व्यक्ती म्हणजे फॉलबॅक. आपणही असे कोणाचेतरी फॉलबॅक असतो. जलद बांधकामाच्या कामात जवळजवळ प्रत्येकच वस्तूबद्दल, माणसाबद्दल अशी व्यवस्था करावी लागते.

नकारात्मक विचारांची तयारी करताना आणखी एका गोष्टीचा विचार करावाच लागतो. कागदपत्रं ही गोष्ट अशी आहे की एखाद्या कागदाची किंमत किरकोळ असू शकते, तर दुसरा एखादा कागद अमूल्य असतो. व्यवस्थापनशास्त्राच्या म्हणण्याप्रमाणे कागदाचे दोनच प्रकार असतात. फेकायचा किंवा सांभाळण्याचा. फेकायचा कागद लौकरात लौकर फेकून त्याच्या जबाबदारीतून मोकळं व्हावं. बाकीच्या सगळ्या कागदांची जातकुळी सांभाळण्याची असली, तर त्याची काहीतरी व्यवस्था हवी.

त्याच्या पुढचा अलिखित नियम असा की, कुठच्याही कागदाचं ओरिजिनल झेरॉक्स प्रत काढल्याशिवाय दुसऱ्याला द्यायचं नाही. दुसऱ्यांनी आपला कागद हरवण्याची, मुद्दामून गहाळ करण्याची, खराब करण्याची शक्यता लाखात एक एवढ्याच प्रमाणात असते हे मान्य. पण तेवढ्या शक्यतेचा धोकादेखील व्यवस्थापनशास्त्राला मान्य नाही. याचा अर्थ सगळ्यांकडे संशयानी बघणं असा होत नाही. नकारात्मक शक्यतेसाठी काळजी घेणं एवढाच होतो.

●

## 20) लिहिण्याचं महत्त्व

एक गोष्ट आपण मगाशी बोललो की लिहिण्याला काही पर्याय नाही. तुम्ही जबाबदारीनी आयुष्य जगण्याच्या वाटेनी प्रवास करत असाल, तर त्याच्या कुठच्या टप्प्यावर असाल, त्यावर उपाय अवलंबून आहे. प्रवासाच्या सुरुवातीच्या टप्प्यावर असाल तर नुसता एक छोटा कागद खिशात किंवा पर्समधे ठेवा. एक पेन-पेन्सिल ठेवा. दिवसभरात सुचतील ते, योग्य वाटतील ते विचार, भावना संक्षेपात त्यावर लिहा. महिना-दोन महिन्यांनी ठरवा. मनःशांती मिळत असेल तर छोटी डायरी बाळगा आणि त्यात लिहा. याचा खूप फायदा होतोय असं वाटलं, तर पुढचा टप्पा म्हणजे सी.क्यू.एस. डायरी. त्यातला सर्वांत अनुभवी आणि ते समजावून सांगण्याची कळकळ असलेला एक माणूस म्हणजे मी. मला गाठा. छोटा गट जमवा. एकदा बोलून बघूया.

हा जो यादी करणं वगैरे उल्लेख मी वर केलाय त्या बाबतीत बहुतेक लोकांचा विरोध असतो. लिखाणाचा कंटाळा आणि भीती हा जवळजवळ सगळ्यांचा स्थायीभाव असतो. व्यवस्थापनशास्त्रात जेव्हा निर्णय घेता येत नसेल तेव्हा वापरण्याची 'क्रिटिकल ॲनालिसिस' नावाची पद्धत आहे. वैवाहिक समस्यांमधे त्याचा वापर कसा करायचा याबद्दल या पुस्तकात एक स्वतंत्र प्रकरणच आहे. त्यामधे स्वतः भरपूर लिखाण करावं लागतं. 'आमच्या मनात सगळे विचार स्पष्ट झाले आहेत त्यामुळे लिहिण्याची गरज नाही.' असाही युक्तिवाद असतो. प्रत्यक्षात लिहिल्यानी ज्या गोष्टी स्पष्ट होतात तशा बोलताना होत नाहीत. त्याची वाक्यरचना, क्रम हे सगळं लिहिल्यानी जे स्वतःला स्पष्ट होत जातं त्याला तोड नाही.

लिहिण्याच्या कंटाळ्यावर एक युक्ती आहे. अगदी छोटा खिशात मावणारा कागद नि पेन किंवा पेन्सिल घेऊन दिवसभर त्या विषयावर मनात येईल तो विचार जमेल तशा अक्षरात लिहून काढायचा. दोन शब्दांत मुद्दा लिहिला तरी चालेल. असे 4-5 दिवसांत लिहिलेले मुद्दे एके ठिकाणी साचवून मग त्याचा क्रम लावण्याचा प्रयत्न करायचा. या पद्धतीनी बहुतेकवेळा पटेल की लिहिण्याची, किती गरज होती.

लिखाणाच्या बाबतीत अनेक लोकांना पाठपोट लिहिण्याची सवय असते. त्यामधे एकच मुख्य अडचण अशी की, त्याचं कटिंग-पेस्टिंग करता येत नाही. मुद्यांचा क्रम बदलायचा असला, मजकूर गाळायचा किंवा वाढवायचा असला तर पुन्हा लिहिण्याची खरं म्हणजे गरजच नसते. त्यानी वेळ, श्रम वाचतातच, नि पुन्हा लिहिताना होणाऱ्या चुकाही टळतात. तसं करण्यासाठी म्हणजे कटिंगपेस्टिंगसाठी कागदाच्या एकाच बाजूला मजकूर मात्र कटाक्षानी लिहावा लागतो.

मी बांधकामाच्या व्यवस्थापनाचं अनेक वर्षं काम केल्यामुळे एक गोष्ट मी नक्की सांगू शकीन. लिखाण करण्याची मूळ कल्पना पूर्ण मान्य नि अवगत असलेला माणूस लाखात एक या प्रमाणात आढळतो. व्यवस्थापनशास्त्र शिकवण्याच्या वर्गात लिखाणाचं महत्त्व यावर खूप मेहनत घ्यावी लागते. बांधकामाच्या साईटवर सुपरवायझर, इंजिनियर्स यांना सांगावं लागतं की तुम्ही असं समजा की, आपण सगळे बहिरे आहोत, आणि आपल्याला फक्त लिहिलेलं वाचता येतं. इंजिनियर लोकांना आणखी एक सांगावं लागतं, की बांधकामातल्या सगळ्या महत्त्वाच्या गोष्टी ड्रॉईंगवर म्हणजे कागदावर असतात हे जर तुम्हाला समजतं तर बाकी सूचना तोंडी कशाला? त्याही लिहूनच हव्यात. तोंडी सूचनेनी वेळ वाचतो असं वाटतं, पण गैरसमज आणि विस्मरण या दोन शत्रूंचं काय? या दोन्हीमुळे अनेक पटीनी वेळ वाया जातो. जलद बांधकामाच्या मोहिमेत तर या दोन्ही शत्रूंचा शिरकाव परवडतच नाही.

लिखाणामुळे एखादी गोष्ट जास्त पक्की डोक्यात बसते हे तर सगळ्यांनाच माहिती आहे. काही लोक परीक्षांचा अभ्यासही लिहून पाठ करतात. मी स्वतः असंच करायचो. माझा अनुभव असा आहे की लिहिल्यामुळे जास्त चांगलं लक्षात राहतं.

●

## 21) अतिजलद बांधकामाचं तंत्र

जेव्हा मी अमेरिकेतून कायम वास्तव्यासाठी भारतात आलो त्या काळात 'प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टन्सी म्हणजे पी.एम.सी' म्हणून काम करणारं दुसरं कोणीही पुण्यात नव्हतं. 'सुपरस्पीड कन्स्ट्रक्शन प्रॉजेक्ट' ही माझी 'स्पेशॅलिटी' होती. माझं पहिलं काम एका 'बाल्कनी अेन्क्लोजर'चं होतं.

त्या ऑफिसला शनिवार-रविवारी सुटी असायची. तेवढ्या वेळात काम पूर्ण करायचं होतं. इतर अनेकांशी माझ्या क्लायंटचं बोलणं होऊन सगळ्यांनी शक्य नाही म्हणून सांगितलं होतं. साधारण 8 दिवस तयारी आणि शुक्रवार रात्र ते सोमवार सकाळ एवढ्या वेळेत मी रंगासकट सगळं काम केलं. तिथून माझी याच प्रकारची प्रॅक्टिस चालू झाली. इतरांच्या दृष्टीनी जे अशक्य ते माझ्या दृष्टीनी कठीण पण शक्य असायचं.

साईटवर आणखी एक खास सोय जलद बांधकामाच्या साईटवर आम्ही लोक करतो. उन्हापासून संरक्षण, पावसापासून संरक्षण यासाठी तात्पुरती हलवता येणारी छपरं केलेली असतात. छपराखाली काम केल्यामुळे कार्यक्षमतेत खूप फरक पडतो. घरातल्या घरात कौटुंबिक कामात छप्पर हा प्रश्न नसतो. पण आरामशीर मळखाऊ पोषाखाची गरज असते. कामाचे कपडे निराळे ठेवलेले असले की खूप सोय होते. कार्यक्षमता वाढते.

जलद कामाच्या मोहिमेत आणखी एक महत्त्वाची गोष्ट लक्षात ठेवावी लागते. अधिकाराची उतरंड स्पष्ट असते. कोणी कोणाला कामाविषयी रिपोर्ट करायचा हे ठरलेलं असतं. पण त्या रिपोर्ट सिस्टिममधे काही तांत्रिक अडचण आलीच तर कोणी कोणाला फोन करायचा हा मानापमानाचा प्रश्न न करता 15 मिनिटं थांबून वरिष्ठही कनिष्ठाला फोन करून रिपोर्ट घेतो.

जलद बांधकामाच्या मोहिमेवर असताना मोहीम-प्रमुख म्हणून काही जबाबदाऱ्या असतात. मुळात अशा कामावर कामाचे तास जास्त असतात. जगभर मान्य झालेल्या कामाच्या 8 तासांऐवजी आठवड्याचे 6 दिवस कमीतकमी 12 तास, जास्तीतजास्त 15 तास एवढं काम असतं. साईटवर 'फर्स्टअेड'ची सोय तर असतेच, पण अंग दुखलं तर, डोकं दुखलं तर, पोट बिघडलं तर, यासाठीच्या

औषधाच्या गोळ्याही असतात. गोळ्या संपत आल्या की खरेदी करायची माझ्या डायरीत नोंद असतेच. अर्थात शिवाय कोणाचा एखादा अवयव मुरगळला तर करण्याचे जुजबी व्यायामही मला माहीत असतात. याशिवाय त्या कामाच्या मोहिमेसाठी साईटवर येऊ शकणारा डॉक्टर ठरवलेला असतो नि फॉलबॅक म्हणून जवळचं हॉस्पिटलही बघून ठेवलेलं असतं.

बांधकामाच्या साईटवर मेहेनतीचं काम 15 तास हे ऐकून अशक्य वाटतं याची मला कल्पना आहे. ठराविक वेळांना घड्याळाच्या शिस्तीनी विश्रांती, जेवण, चहा, नाश्ता यांची आधी ठरवलेल्या वेळापत्रकाप्रमाणे सोय केली, तर हे सगळं सी.क्यू.एस्. सुपरस्पीड पद्धतीत शक्य असतं. सूर्यप्रकाशाचा जास्तीतजास्त फायदा घेण्यासाठी सकाळी 7 वाजता कामाला सुरुवात करायची असते. लेबरच्या जाण्यायेण्याचा प्रश्न टाळण्यासाठी साईटवर लेबरची राहण्याची सोय केलेली असते. पुरेशा पोर्टेबल संडास, मोऱ्यांचीही सोय असते.

कितीही वेगानी काम करण्याची एखादी मोहीम आखलेली असली तरी मानवी शरीराच्या आणि मनाच्या गरजांकडे दुर्लक्षच करता येत नाही. आठवड्याची ठरलेली सुटी पाहिजेच. अगदी आणीबाणीचा प्रसंग आल्याशिवाय साप्ताहिक सुटी रद्द करायची नाही. असा आणीबाणीचा प्रसंग पुन्हा येणार नाही याच्या योजनेबद्दल सगळ्या संबंधितांची बैठक घेऊन योजना आखावी लागते. कौटुंबिक आयुष्यात सुद्धा या कल्पनेत फरक करण्याची जरुरच नाही. बाहेर काम करणारे किंवा घरी काम करणारे कुटुंब सदस्य असोत, साप्ताहिक सुटी हवीचं. बांधकामाच्या ठिकाणी योजनेतच जास्त वेळ काम असतं, पण 'फुल नाईट मारण्याची' जरूर पडणं ही व्यवस्थापनाच्या कमतरतेची खूण आहे. ती पण शक्यतोवर टाळण्याची नि चुकून तशी वेळ आलीच तर 'पुन्हा नाही'च्या योजनेची बैठक हवी.

काही मनोरंजक निरीक्षणं सांगतो. 'सुपरस्पीड जॉब'चं काम करताना काही माणसं त्या कामाच्या घाईच्या दबावामुळे भराभरा चालायची, लेबरला घाई करायची, सूचना देताना भराभरा घाईनी बोलायची मला ते बघून खूप गंमत वाटायची. मग पुढे ही माणसं सारख्या टिचक्या वाजवून इकडे तिकडे बोटं दाखवतात. टिचक्यांनी कामं जलद होत असती, तर व्यवस्थापनशास्त्राच्या एवढ्या अभ्यासाची गरजच पडली नसती.

हे सगळं अगदी म्हणजे अगदी चूक आहे. जास्त घाई असेल तेव्हा वाहन

मध्यमगतीनी चालण्याची दक्षता घ्यायला हवी. मध्यमगतीनी चालायला हवं, सावकाश समोरच्याला नीट समजेल असं बोलायला हवं. आपल्या बुद्धीचा सतर्कपणा, समतोलपणा घाईच्या कामात तर अजिबात ढळता कामा नये.

क्रिकेट मॅच चालू असताना क्रिकेट कोच कधी कधी टीव्हीवर दिसतो. एक लॅपटॉप घेऊन तो समोर चाललेल्या मॅचबद्दल काय चूक झाली, काय सुधारणा करायला हवी वगैरे टिपणं करत असतो. प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टंटची अगदी हीच भूमिका असते. काम करत असताना काहीतरी घाईघाईनी आरडाओरडा करून दिलेली सूचना नुसती निरुपयोगीच नाही, तर तोट्याची असते. शांत डोक्यानी चालू गोष्टींच्या नोंदी, त्याची शांतपणी नंतर समोरासमोर बसून केलेली चर्चा आणि निष्कर्ष ही एकच पद्धत योग्य असते. कितीही घाईचं जलदगती काम असू दे. डोकं शांत पाहिजे. नाहीतर हातून चुकाच होणार.

मानसशास्त्रात आणि व्यवस्थापनशास्त्रात 'प्रायॉरिटीज' नावाचा एक पाठ महत्त्वाचा मानतात. थोडक्यात महत्त्वाचं काय वाटतं याबद्दल व्यक्तीमधे फरक असू शकतो. याविषयी सविस्तर विवेचन तुम्हाला 'एम् एम् आय + आरक्यू' ऊर्फ व्यक्तिमत्त्वाचे 6 प्रकार या लेखात सापडेल, पण इथे त्या कल्पनेबद्दल थोडक्यात सांगतो. बांधकामाचं मिशन जेव्हा असतं तेव्हा बांधकामाच्या मालकानी एक गोष्ट सुरुवातीला स्पष्ट करावी लागते. कुठच्याही मोहिमेचे 3 भाग असतात.

1. सी = कॉस्ट ऊर्फ खर्च. 2. क्यू = क्वालिटी ऊर्फ दर्जा. 3. एस् = स्पीड ऊर्फ वेग. एरवी महत्त्वाचं काय असं कोणाला विचारलं तर तीनही सारखंच महत्त्वाचं असं उत्तर मिळेल, पण जलद बांधकामाची मोहीम आखून माझ्यासारख्या कन्स्ट्रशन प्रॉजेक्ट मॅनेजरची नेमणूक केलेली असली, तर दर्जात किंचित तडजोड करावी लागते आणि खर्च जास्त हे मान्य करावं लागतं. अर्थात कशामुळे आणि किती जास्त खर्च हे मी स्पष्ट केलेलं असतं. 'दर्जात किंचित तडजोड' याचा अर्थ किंचित असाच असतो. अति जलद कामाच्या मोहिमेमधे बांधकामाचा दर्जा चांगलाच असतो. त्याच्या तपशीलांबद्दल पुढे सविस्तर लिखाण आहे.

प्रत्येक कामात काही प्रमाणात तोडफोड, माल वाया जाणं, वेळ वाया जाणं, पैशाचं थोडं नुकसान धरूनच चालायला लागतं. बांधकाम क्षेत्रात वाद, चिडचिड टाळण्यासाठी प्रत्येक कामात 'वेस्टेज' किती हे पक्कं केलेलं असतं. ते समजलं नाही तर 'अमुक माल किती महाग आहे माहीत नाही का?' 'तमुक पैसे तुमच्या पगारातून कापून घेणार' वगैरे संभाषणं चालू असतात. जसं वेळेचं

'मार्जिन' असतं तसंच हे मालाचं 'मार्जिन' असतं. कुटुंबातल्या कामात सुद्धा तोडफोड, नुकसान, दुर्लक्षाचं प्रमाण, वस्तू खराब झाल्यामुळे वाया जाणं, हे चालूच असतं. त्याचं प्रमाण हाच फक्त प्रश्न असतो.

मोठ्या कारखान्यात, शाळांत जशा घंटा असतात, त्या सुरू होणं, सुटी, पुन्हा काम नि कामाच्या दिवसाचा शेवट लक्षात यावा अशासाठी असतात. बांधकामाच्या साइटवर सुद्धा असे कामाचे अनेक गजर असतात. जबाबदारीनी आणि आठवणीनी काम करण्यासाठी असे गजर उपयोगी पडतात. माझ्या तरुणपणी मुंबईत सकाळी 10 वाजता निरनिराळ्या भागांत एकाच वेळी भोंगा वाजण्याची पद्धत होती. सध्या मोबाइलचा वापर भरपूर होत असला, तरी वेळ पाळण्यासाठी, शिस्तीसाठी त्यातल्या गजराचा वापर एवढा होताना दिसत नाही.

जलद बांधकामाच्या प्रकल्पामधे आणखी एक असा दंडक असतो की, प्रत्येकाचं नाव माहिती पाहिजे नि त्यांना नावानीच हाक मारायची. नुसतं बाबा, काका, मावशी, ताई असं म्हणायचं नाही. अगदी घरगुती, कौटुंबिक आयुष्यात देखील त्या माणसाला नावानी हाक मारून त्या व्यक्तीशी बोललं तर जास्त चांगला परिणामकारक संवाद साधता येतो नि कार्यक्षमाता वाढते.

मालाचा पसारा रोज काम संपताना आवरायची सक्ती असते. 'उद्या सकाळी हे सगळं वापरायचंय त्यामुळे असंच ठेवूया' हा मोह कामगारांनाच काय, सगळ्यांनाच होतो, पण कन्स्ट्रक्शन प्रॉजेक्ट मॅनेजर त्यांना तसं करून देत नाही.

एक महत्त्वाची गोष्ट कायम लक्षात ठेवावी लागते. कामगार वर्गाशी वागताना पर्याय आपण शब्दांत मांडावे लागतात. कामगार विचारांची मांडणी करू शकत नाहीत. आपण त्यांची अडचण शब्दांत मांडली, तर ते हो-नाही एवढा उलगडा करू शकतात.

मी अमेरिकेमधे 'ॲप्लाइड इंजिनीयरिंग' शिकलेलो आहे. त्यामधे इंजिनीयरिंगमधल्या अनेक खास गोष्टी शिकवतात. त्यातलं समजायला सोपं एक उदाहरण सांगतो. घराच्या डोक्यावरची आरसीसी स्लॅब ओततात ती तुम्हाला सगळ्यांना माहिती असेल. त्याची पूर्ण ताकद 28 दिवसांनी येते. जरा कमी पण भरपूर ताकद 21 दिवसांनी येते. मध्यम ताकद 15 दिवसांनी येते. 8 दिवसांनी थोडी ताकद येते. एवढ्या सगळ्या गोष्टी सर्वसामान्य माणसाला माहिती नसतात ते स्वाभाविकच आहे.

त्या-त्या कामाच्या स्ट्रक्चरल डिझाइनरला हे सगळं माहिती असतं. पण

तो साईटवर काय चालतं याकडे फारसं लक्ष देत नाही. आर्किटेक्टही लक्ष देत नाही. शेवटी उरतो साईट सुपरवायझर आणि सेंटरिंग काँट्रॅक्टर. लोकं त्यापैकी एकाला विचारतात. सेंटरिंग काँट्रॅक्टर त्याच्या सोयींनी उत्तरं देतो. सेंटरिंग खोलून प्लेटस दुसरीकडे घाईनी हव्या असल्या, तर तसं सांगतो. सेंटरिंग प्लेटस ठेवायच्या कुठे असा प्रश्न असला तर तसं सोयिस्कर उत्तर देतो. या प्रश्नाचं खरं उत्तर असं की स्लॅबखालच्या प्लेटस् – वासे 21 दिवस काढायचे नसतात.

ॲप्लाइड इंजिनियरिंगमधे जलद बांधकामाच्या तंत्रांमधे अगदी गणिती हिशेबानी, ताकदीचा हिशेब करून, जरूर असली तर 7 दिवसांत, 4 दिवसांत एवढंच नाही, तर स्लॅब ओतल्याच्या तिसऱ्या दिवशी प्लेटस आणि वासे काढण्याचं तंत्र शिकवतात. त्यासाठी विशिष्ट पद्धतीनी 'सेंटरिंग' करावं लागतं.

स्लॅब ओतल्याच्याच दिवशी त्याच्या खाली एकही वासा नाही आणि खालून प्लास्टरला सुरुवात असंही करता येतं. ती पद्धत आणखीनच निराळी असते.

मी एका जलद बांधकामाचा सल्लागार होतो. तिसऱ्या दिवशी स्लॅब खोलण्याच्या प्रकारचं सेंटरिंग केलेलं होतं, आणि ते तिसऱ्या दिवशी खरोखरचं खोलायचं होतं. कामावरचे काँट्रॅक्टर्स, सुपवायझर्स नेहमीचं इजिनियरिंग व्यवस्थित शिकलेले होते, पण ॲप्लाइड इंजिनियरिंगमधल्या करामती त्यांच्या माहितीतल्या नव्हत्या. तिसऱ्या दिवशी प्रत्यक्ष आधार काढण्याच्या दिवशी सगळ्यांचे चेहरे प्रश्नार्थक होते. आधार काढायचं ठरलं होतं, मी थिअरी समजावून सांगितली होती. पण ते खरोखर काढण्याविषयी सगळ्यांच्या मनात शंका होती. फक्त मला एकट्याला पूर्ण खात्री होती. शेवटी मी एक सोपा उपाय काढला. मी म्हणालो, 'तुम्ही बाजूला उभे राहा, मी स्लॅबखाली उभा राहतो.' तो एक क्षण फक्त महत्त्वाचा होता. पुढच्या अर्ध्या तासात मी खाली उभा राहून सगळे स्लॅबचे आधार काढून घेतले. इंजिनियर्स, सेंटरिंग काँट्रॅक्टर्स, लेबर सगळ्यांना 'कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट कन्सल्टंट' म्हणजे काय चीज असते हे नीट कळलं.

●

## 22) वेळ पाळणं

जवळजवळ सगळे भारतीय लोक वेळ पाळण्याच्या बाबतीत कच्चे असतात असं सबंध जग म्हणतं. मला स्वतःला त्याची सगळी कारणं माहिती असल्यामुळे मी म्हटलं तर भारतीयांची बाजू जगासमोर मांडू शकीन. मी स्वतः वेळ पाळण्यात एकदम पक्का आहे. त्यामुळे मी वेळा न पाळणाऱ्यांची बाजू मांडत नाही.

वेळेच्या बाबतीत व्यवस्थापनशास्त्रातली आणखी एक उपयोगी कल्पना म्हणजे 'मार्जिन' ऊर्फ माया. कपडा शिवताना जे शिवणीपलीकडचं कापड असतं त्याला मायाच म्हणतात. तसंच वेळेचं, दिवसांचं मार्जिन सतत दुसऱ्याला द्यायला पाहिजे नि स्वतःला घ्यायला पाहिजे. 2.00 वाजता येतो असा शब्द देण्यापेक्षा 2 ते 2.15 येतो असं ठरवण्यानी खूप प्रश्न सोपे होतात. अगदी घड्याळातला फरक, अकस्मात कोणीतरी भेटणं, वाहन नादुरुस्त होणं. रिक्षा, टॅक्सी न मिळणं, घरून निघायला थोडा जास्त वेळ लागणं अशा अनेक कारणांसाठी ती 15 मिनिटं उपयोगी पडतात. उशिरा पोचल्यामुळे ओशाळा चेहरा करण्याचीही गरज नाही नि माफी मागण्याचाही प्रश्न नाही. घरातल्या सगळ्यांनी इतरांशी वागताना या कल्पनेचा उपयोग केला तर आयुष्य सोपं होतं. हीच गोष्ट अमूक दिवसांत काम करीन असा शब्द देण्यासाठी करावी. थोडी माया ठेवावी. एवढचं काय महिने, वर्ष यांच्या ध्येयनिश्चितीसाठीही करावी. त्यातली माया मात्र शब्दात स्पष्ट करावी.

ठरल्यापेक्षा उशिरा पोचलं तर कारण सांगून शब्दांत माफी मागणं हे सुसंस्कृत आहे, पण त्यातही कमीपणा वाटतो, माफी मागण्यासाठी तोंड उघडता येत नाही, या लोकांच्या अडचणी असतातच. ज्यांच्याकडे आपण उशिरा पोचलो त्यांची ती गैरसोय पण आहे नि अपमानही आहे. त्याखेरीज उशिरा पोचणारा माणूस स्वतः देखील खजिल होतो. म्हणजेच स्वतः अपमानितही होतो.

काही लोक म्हणतात, 'वाटेतच होतो म्हणून म्हटलं काही कळवायला नको.' व्यवस्थापनशास्त्राला हा मुद्दा मान्य होऊ शकत नाही. दिलेल्या वेळा पाळण्यात पक्के, मध्यम, कच्चे असे माणसांचे प्रकार आढळतातच.

व्यवस्थापनशास्त्रानी एक साधी युक्ती त्यासाठी सांगितलेली आहे. 'त्याआधीची कृती वेळेवर करायची' ही ती साधी युक्ती. मी तुमच्याकडे पोचण्याची वेळ ठरलेली आहे समजा तीन. तर त्याआधीची कृती प्रवास. त्याआधी घरून निघणं. त्याआधी तयार होणं. असा मागे मागे विचार करत गेलं की कळतं, आपलं सबंध आयुष्यच व्यवस्थापनानी भरून टाकलेलं आहे. दुसरा आपल्याकडे येणार असला की, आपण त्या वेळी तयार पाहिजे. याचा अर्थ ठरलेल्या सगळ्या वस्तू, स्वतःचं आवरणं, याच्यासकट तयार पाहिजे. आणि तरी असं म्हणणारे लोक भरपूर आहेत की जे म्हणतात 'मुळात वेळेची कल्पनाच द्यायची नाही म्हणजे वेळेवर का उशिरा हा प्रश्नच निकालात निघतो.' आमच्या बांधकाम व्यवसायात अेस्टिमेट न बनवणारे खूप महाभाग आहेत. अेस्टिमेट केलं तरी ते चुकतंच त्यामुळे करायलाच नको असा त्यांचा दृष्टिकोन असतो. प्रत्यक्षात अेस्टिमेट, मग कशात बदल झाले की रीअेस्टिमेट करता येतं नि करायला पाहिजे.

काम करण्याची ठरलेली वेळ या विषयाचा कामावर हजर होण्याच्या वेळेशी फार जवळचा संबंध आहे. कामावर हजर होण्याची वेळ, कामाचे तास, कामावरून घरी जाण्याची वेळ या सगळ्या विषयात समाजात गैरसमजुती खूप आढळतात. त्याचे काही संकेत असतात, पण ते वेळेवर स्पष्ट केलेले नसले तर नाराजी, चिडाचीड, अस्वस्थता अनेक ठिकाणी दिसते. अशा वातावरणात सुधारणा करता यावी म्हणून कामावर येण्याजाण्याच्या वेळांचे 4 प्रकार इथे सविस्तर सांगतोय्.

प्रकार 1 - सरकारी नोकरी– कामावर हजर होण्याची वेळ पक्की, तिथून निघण्याची वेळ पक्की. टोला ते टोला. कारखान्यातलं काम या प्रकारचं असलं तरी त्यात दिवसपाळी, रात्रपाळी असे उपप्रकार असतात.

प्रकार 2 - कामावर हजर होण्याची वेळ पक्की. निघण्याची वेळ काही प्रमाणात अनिश्चित. परिस्थितीप्रमाणे, गरजेप्रमाणे कामाच्या ठिकाणी थांबावं लागतं. एरवी सुटीचे दिवस ठरलेले असतात, पण त्यात देखील गरजेनुसार थोडा बदल करावा लागतो.

प्रकार 3 - आकाशवाणी, दूरदर्शन, वर्तमानपत्रं अशा ठिकाणी सगळ्याच वेळा निराळ्या असू शकतात. दुपारनंतर काम चालू करून ते रात्री उशिरापर्यंत चालतं अशी ही ठिकाणं असतात.

प्रकार 4 - हा खास प्रकार विक्रेत्यांचा असतो. रोज अमुक वाजता अमुक

ठिकाणी पोचायचं असं बंधनच नसतं. पण दर आठवडयाची, महिन्याची टार्गेट्स् असतात. दर आठवड्याला, महिन्याला कुठच्यातरी वरिष्ठाबरोबर एकत्र भेटून रिपोर्टिंग करायचं असतं. पगार मात्र दर महिन्याला ठरावीक रक्कम मिळण्याचीच व्यवस्था असते.

या 4 प्रकारांमध्ये दर महिना पगार असतो. जेव्हा टक्क्यांवर कमिशन असतं तेव्हा वेळेचं काहीच बंधन नसतं.

स्वतःच्या कामाचा यापैकी कुठचा प्रकार आहे हे स्पष्ट झालं की काम करणारा आणि कामावर नेमणारा दोघांचाही फायदा होतो.

वेळेच्या बाबतीत कुठे कशामुळे घोटाळे होऊ शकतात हा माझ्या अभ्यासाचाच विषय आहे. त्यातलं एक रोजच्या आयुष्यातलं उदाहरण सांगतो. नवराबायकोंपैकी एक जण दुसऱ्याला विचारतो, 'तू किती वाजता निघणार किंवा किती वाजेपर्यंत येणार?' याचं उत्तर अनेक वेळा 'नेहमीच्या वेळेला' असं दिलं जातं. माझ्या मते हे उत्तर चूक आहे. त्यात समजुतीचा घोटाळा संभवतो. खरं उत्तर घड्याळाच्या भाषेतच हवं.

काही लोकांना उपजतचं वेळेचं भान कमी असतं. ते बोलत सुटले की त्यांना थांबताच येत नाही. अशा 'ब्रेकफेल' मंडळींशी वागताना आपल्याला वेळेचं भान जरा जास्तच सांभाळावं लागतं. व्यवस्थापनशास्त्रात टाइम सेन्स हा खूप महत्त्वाचा गुण मानलेला आहे. सेन्स ऑफ टायमिंग ही पूर्ण निराळी गोष्ट आहे.

जो माणूस वक्तशीर असतो त्याला एक गोष्ट जमलेली असते. त्याच्याकडे 'माफ करा, पण मला आता निघालं पाहिजे' असं म्हणण्याचं धाडस असतं. हे धाडस नसल्यानी अनेक माणसं पुढच्या ठिकाणी ठरल्यापेक्षा उशिरा जातात. माझा वक्तशीरपणा, शिस्त बघून माझा इंग्लंडमधला बॉस मला म्हणायचा 'अनिल, यू आर ब्रिटिशर दॅन ब्रिटिश'.

व्यवस्थापनशास्त्राचं शिक्षण देतानाचं एक नेहमीचं वाक्य सांगतो. 'मी दुसऱ्याला आधी या वेळेबद्दल शब्द दिलेला असल्यामुळे मी तुमच्याकडे आत्ता येऊ शकत नाही.' हे ते वाक्य. हे नकारात्मक वाक्य आहे का होकारात्मक आहे यावर चर्चा करायची. चर्चेनंतरचा 100% वेळेला निष्कर्ष असतो की, हे जबाबदारीनी उच्चारलेलं आहे त्यामुळे त्यात नकार असला तरी हे होकारात्मकच वाक्य आहे.

एखादा माणूस ठरल्यापेक्षा उशिरा येऊन म्हणतो की, घाई झाल्यामुळे

उशीर झाला, याचा अर्थ आधीची कुठची तरी गोष्ट नीट आणि वेळेवर केलेली नव्हती. स्टेजवरचे जे जाहीर कार्यक्रम असतात त्याबद्दलचा देशभराचा जो शिरस्ता आहे त्याला 'इंडियन स्टँडर्ड टाईम' असं ओळखतात. प्रत्यक्षात सगळ्या प्रगत देशांत भारतीयांची टिंगल चालू असते. हा 'स्टँडर्ड टाईम' अर्धा ते एक तास उशीर असा गृहीत धरून लोक वागतात. स्टेजवर जेव्हा पडदा उघडून कार्यक्रम चालू होतो तेव्हा माझ्या मते उशिराबद्दल माफी मागितली पाहिजे आणि कारणही सांगितलं पाहिजे. बहुतेक वेळा मुख्य वक्ते, प्रमुख पाहुणे, राजकीय पुढारी यांच्यापैकी कोणीतरी उशिरा येतं. ते उशिरा का आले याचं खरं कारण बहुतेक वेळा न सांगता 'अपरिहार्य' कारणामुळे असं सांगितलं जातं. या पद्धतीमुळे अनेकांचे पुढच्या कार्यक्रमाचे घोटाळे होतात. प्रेक्षकांची गैरसोय होते. या सगळ्या बाबतींत भारतीय जनता इतकी बधीर झाली आहे की, त्याची कोणालाही लाज वाटताना दिसत नाही.

याला दोन अपवाद मला निश्चित माहीत आहेत. एक स्वतः मी. मी कधीही उशिरा जात नाही. जीवनसाथच्या प्रत्येक कार्यक्रमाला मी अचूक वेळेला कायम तयार असतो. दुसरा अपवाद शोभा चालवते ते गरवारे बालभवन. पाहुणे उशिरा येणार हे गृहीत धरून त्यांना आधी कल्पना दिलेली असते. ते त्यांना जमेल तेव्हा येतात. बालभवनचा कार्यक्रम ठरल्या वेळेला चालू होतो. मला स्वतःला असं वाटतं की, संयोजकांनी निदान एक काळजी घ्यावी. अचूक ठरलेल्या वेळेला माईकपाशी हजर राहून बोलायला सुरुवात करावी. उशिराचं कारण सांगावं, वेळेचा अंदाज द्यावा. काही माहीत नाही अशा अवस्थेत प्रेक्षकांनी नुसतं ताटकळणं हे अन्यायकारक आहे. सूत्रधारांनी ठरलेल्या वेळेला माईक हातात घ्यायचा अशी पद्धतच पाडायची. हळूहळू याचा चांगला परिणाम होईल अशी शक्यता तर आहे!

आणखी एका वेळेबद्दलच्या पद्धतीबद्दलचं माझं मत सांगतो. कुठच्याही कार्यक्रमाची निमंत्रणपत्रिका पाठवतात तेव्हा कार्यक्रम चालू करण्याच्या वेळेबरोबर संपण्याची वेळ देखील छापायला हवी. कार्यक्रमाला येणाऱ्या माणसाला किती वेळाचा कार्यक्रम आहे हे कळायलाच हवं. निदान तेवढं छापावं. कार्यक्रम संपण्याची वेळ लोकं का लिहीत नाहीत ते आपण समजू शकतो. सुरू होण्याच्या वेळेची कधी खात्रीच नसते. इतर कुठच्यातरी कारणामुळे प्रमुख पाहुणे, अध्यक्ष वेळेवर आलेले नसतात. कधी मुख्य कलाकार आलेले नसतात, तर कधी त्यांची

तयारी झालेली नसते. त्यापुढे प्रत्यक्ष कार्यक्रम सुरू झाल्यावर देखील खूप गोंधळ होऊ शकतात. ओळख करून देणारा फार बोलून वेळेचं गणित बिघडवतो, कधी वक्ते भरकटतात, कारण त्यांनीही नीट तयारी केलेली नसते. कशाविषयी बोलायचंय हे वक्ते विसरल्याचीही उदाहरण आहेत. कधी निवेदकाला भान रहात नाही. काय काय गमती होतात. ही सगळी उदाहरणं म्हणजे काय करायचं नाही याचे धडे असतात.

दुसऱ्याला आपण भेटण्याची वेळ कबूल केली असेल तर ती वेळ पाळलीच पाहिजे. पण थोड्या वेळेच्या फरकासाठी आधीचं काम अर्धवट टाकून उठणंही चुकीचंच आहे. त्याला एकच मार्ग आहे. वेळेवर फोन करून विचारावं, परिस्थिती समजावून सांगावी आणि पुढची वेळ ठरवावी.

इथपर्यंत मान्य असणारे आणि करणारे खूप जण आहेत, पण त्या जास्तीच्या वेळेचा अंदाज चुकला तर पुन्हा कळवायला हवं हे ते करत नाहीत. तोही अंदाज चुकला तर पुन्हा फोन करायलाच पाहिजे. कुठच्याही परिस्थितीत दुसऱ्याला अधांतरी लटकावून ठेवायचं नाही. ज्याला ठरल्यापेक्षा यायला उशीर झाला, त्यानी उशिराबद्दल माफी मागणं, उशिराचं कारण सांगणं हे सगळं आपणहून करायला हवं. तसं तर लोक करत नाहीतच, पण उशीर होतोय ते का कळवलं नाही विचारलं तर लोक उशिराचं कारण सांगतात. प्रत्यक्षात उशिराची कल्पना देण्यासाठी कळवणं आणि उशिराचं कारण सांगणं या निराळ्या गोष्टी आहेत आणि त्या दोन्ही करायला हव्यात.

एकदा आम्ही एका कार्यक्रमासाठी बाहेरगावी गेलो होतो. एकजण आम्हाला त्याच्या कारनी बसस्टँडला सोडणार होता. बसची वेळ, तिथे पोचायला लागणारा वेळ, त्यासाठी घरातून निघायची वेळ, सगळं बोलणं झालं होतं. आम्ही त्या ठरलेल्या वेळेला सामान बांधून बूट चढवून तयार होतो. पण जो आम्हाला सोडणार तो त्याच्या कामाचे कागद पसरून फतकल मारून फरशीवर बसलेला होता. सांगितल्यावर 5 मिनिटांनी तो त्या पसाऱ्यामधून उठला. पण तोपर्यंत आम्हाला त्यांनी खूपच काळजीत टाकलं. माझ्या म्हणण्याप्रमाणे दुसऱ्याला काळजीत टाकणं देखील चूक आहे.

माझा एक मित्र असाही आहे की, जो वाहन आणत नाही, कोणाला तरी माझा पत्ता देऊन माझ्याकडे त्याला घेऊन जाण्यासाठी यायला सांगतो. आमचं काम खरं म्हणजे झालेलं असतं. तो समोर बसून राहिल्यामुळे माझं काम

खोळंबलेलं असतं. त्याचा मित्र उशीर करतो आणि तोपर्यंत हा पठ्ठ्या माझ्यासमोर बसून राहतो. माझ्यावर असा प्रसंग पूर्वी आलेला होता, पण मी माझं काम झाल्यावर तिथून उठून खाली जाऊन थांबलो होतो. ही योग्य पद्धत असली तरी माझ्या या मित्राला तेवढी समज नाही त्याचं काय करायचं?

जेव्हा चुकीची, बेजबाबदार वागणूक सुशिक्षित सब कॉंट्रॅक्टरकडून व्हायची तेव्हा त्याची हाताळणी निराळ्या पद्धतीनी व्हायची. एकदा एक डिझायनर वेळेवर ड्रॉईंग्ज देत नव्हता. मीटिंग चालू असताना तो सगळा दोष मीटिंगमधे हजर नसलेल्या फर्निचर सप्लायरवर ढकलत होता. तो सप्लायर फोन उचलत नव्हता म्हणे. मी म्हणालो,'जबाबदारीनी न वागणं या प्रॉजेक्टमधे आपल्याला चालणारच नाही. त्या सप्लायरला आपण प्रत्यक्ष गाठू या. तो कुठे राहतो माहिती असलं तर अपरात्री, पहाटे 2 वाजता त्याच्या घरी जाऊन त्याला विचारू. मी येतो.' या धमकीमुळे म्हणजे अशा चमत्कारिक शासनाच्या केवळ भीतीमुळे त्या डिझायनरनी त्या दिवशी स्टाफला थांबवून ड्रॉईंग्ज करून घेऊन दुसऱ्या दिवशी दिली. अशा बेजबाबदार व्यावसायिकांना पैसे कापण्यापेक्षा लाज जाण्याची भीती जास्त वाटते.

एकूण वेळ पाळण्यासंबंधीचा सगळा विषयच लोकांचा कच्चा आहे. वेळ न पाळणं हा सबंध भारत देशाचा गंभीर आजार आहे. त्याबद्दल जनतेच्या डोक्यात योग्य विचार निर्माण कसे करायचे हाच तर मोठा प्रश्न आहे.

माझ्याकडून मी गेली 55 वर्षं प्रयत्न करत आलेलो आहे. त्यातली एक महत्त्वाची गोष्ट आत्ता इथे पुन्हा सांगतो. त्यासाठी काय करावं लागतं याचं वर्णन अगदी मोजक्या शब्दांत असं आहे. 'ठरलेली वेळ पाळण्यासाठी त्याच्या आधीची कृती वेळेवर करावी लागते.' हे वाक्य कळलं अशा अर्थी लोक मान डोलावतात. पण त्यांना त्याचा खरा अर्थ समजलेला नसतो. त्यासाठी मी इथे तो अर्थ सविस्तरपणी टप्याटप्यांनी सांगतो. मगाशी हा विषय निघाला होता, पण तो जुजबी उल्लेख होता.

समजा, आपण कोणाकडेतरी सकाळी 10-10.15 ही वेळ पक्की केली आहे. आता आपण 10 वाजताच्या आधीच्या कृती विषयी बोलत मागे मागे जाण्याचा कार्यक्रम करू.

1. आपण जिथून निघणार तिथून ते ठिकाण अर्ध्या तासाच्या अंतरावर असलं तर साडेनऊ वाजता राहण्याच्या ठिकाणाहून निघणं.

2. साडेनऊ वाजता निघण्यासाठी त्याआधी अंघोळ, कपडे करणं, नाश्ता अशा गोष्टी उरकायला पाऊण तास लागणार असं धरून चालू. म्हणजेच या सगळ्या गोष्टी पावणेनऊ वाजता सुरू व्हायला हव्यात.
3. 10 वाजता ज्या कामासाठी पोचायचं आहे त्यासाठी लागणारी कागदपत्रं बॅगमधे भरून तयार हवीत. त्यासाठी 15 मिनिटं लागतील असं धरूया. याचा अर्थ साडेआठ वाजता बॅगमधे योग्य त्या फाइल्स, जेवणाचा डबा भरायला सुरुवात व्हायला हवी.
4. साडेसाठ वाजता डबा भरायचा, तर त्यात घालायचा खाद्यपदार्थ तेव्हा तयार हवा. त्याला अर्धा तास लागणार अशी कल्पना केली, तर तो खाद्यपदार्थ 8 वाजता बनवायला सुरुवात झाली पाहिजे.
5. 8 वाजता खाद्यपदार्थ बनवण्यासाठी सगळी तयारी सकाळीच करायची आहे असं धरून चाललं, तर त्यासाठी अर्धा तास धरू. म्हणजे साडेसातला तयारी करायला सुरुवात झाली पाहिजे.
6. साडेसातच्या आधीचा अर्धातास दात घासणं, संडास यासाठी ठेवण्याची गरज धरून चालू. थोडक्यात, 7 वाजता बिछान्यावरून उठायलाच हवं. तर 10 वाजताची वेळ समाधानानी गाठता येईल.

ही वर्णनं, क्रम, तपशील घराघरातले निराळे असणार याची मला कल्पना आहे. पण हे सगळं ज्याचं त्यानीच करायचं असतं. त्याशिवाय त्याला जबाबदार माणूस समजायला व्यवस्थापनशास्त्र तयार नाही.

एखादा माणूस आजारी असला की तो समजतो की आजारपणामुळे उशीर झाला, गैरहजेरी असली तर ती चालते. हे खरं नाही. आजारी माणूसदेखील गैरहजरी किंवा उशीर कळवू शकतोच की! मागे उल्लेख केल्याप्रमाणे व्यवस्थापनशास्त्रात म्हणतात की निर्मनुष्य जंगलात एकटा असताना माणूस बेशुद्ध झाला तरच त्याला न कळवण्याची सवलत असते. आणि अर्थात अकस्मात मेला तर.

एकदा एका साईटवर एकजण हजर न झाल्यामुळे मी साईटवर या गोष्टी समजावून सांगितल्या. दुसऱ्या दिवशी कळलं की तो माणूस खरोखरचं मेल्यामुळे हजर झाला नव्हता.

माझ्या स्वतःच्या डायरीत शांतचित राहण्यासाठीची सगळी सोय असते. अगदी आज दोन वर्षानंतरची विशिष्ट दिवसाची वेळेची 'अपॉइंटमेंट' ठरवायची म्हटली तरी मी ती वेळ ठरवून हमखास पाळू शकतो. अर्थात जिवंत असलो तर.

●

# 23) बक्षीस आणि शासन

जलद बांधकामाच्या प्रकल्पामधे व्यवहार आणि माणुसकी यांची सांगड घालण्याच्या हेतूनी चांगल्या कामासाठी माफक बक्षीस अधिक कौतुक आणि वाईट कामासाठी माफक शासन याची पद्धत सगळ्यांनी मिळून सुरुवातीलाच मान्य केलेली असते. कोणावरही शासन सोसण्याची पाळीच येऊ नये, अशी इच्छा असते. कारण ते शासन खरोखर होणार असतं. बक्षीस देण्यापायी जास्त खर्च झाला, तर त्याची आपल्याला खंत नाही, आनंद आहे. तोच आपला उद्देश आहे. विशेषतः एकत्र कुटुंबात असे प्रसंग सारखेच येतात. बक्षीस आणि शासन (इन्सेन्टिव्ह आणि डिसइन्सेन्टिव्ह) या गोष्टी तर काम करवून घेण्याच्या तंत्राचा प्राण आहे. तो मूळच्या लेखी करारामधे स्पष्ट लिहिलेला हवा. कित्येक लोकांचा लेखी करारावर विश्वास नसतो. त्यामुळे बक्षीस नि शासनही स्पष्ट नसतं. कुटुंबामधे, आई-वडील यांच्यामधे तोंडी करार जरी झाला असला, तरी तो पाळणं महत्त्वाचं आहे.

इन्सेंटिव्ह म्हणजे बक्षीस, तसं डिसइन्सेंटिव्ह म्हणजे शासन. त्याचेही अधिकार प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट कन्सल्टंटकडे असतात. कामगारांचे पैसे कापायचे, तर त्याची चर्चा कामगारांच्या एकत्र मीटिंगमधे व्हायची. बहुतेक वेळा किरकोळ पैसे कापून किंवा सगळ्यांना चहा पाजण्याच्या शासनानी प्रश्न संपायचा. तो कामगार पुन्हा चुकीचं वागण्याची शक्यता त्यानंतर जवळजवळ नसायचीच.

मी अनेक निरनिराळ्या ठिकाणी प्रॉजेक्ट मॅनेजर म्हणून काम करायचो. आवर्जून मी कामगार, सुपरवायझर्स यांच्याबरोबर जेवायला, चहाला बसायचो. त्यांच्या डब्यातले पदार्थ खायचो. ''धर्मभेद, जात-पात, उच्च-नीच न मानणारा साहेब'' म्हणून मला सगळे ओळखायचे. मोठ्या साईटवर कामगारांची संख्या खूप असल्यामुळे सगळे एकत्र जेवायला बसणं शक्यच नसायचं. मग त्यांच्यात्यांच्यात नंबर लागायचे. मी कोणाबरोबर जेवायला बसायचं हे त्यांच्यात ठरायचं. माझ्याबरोबर जेवणं म्हणजे सर्वांत मोठं 'इनसेंटिव्ह' असायचं. या सगळ्या वातावरणाचा कामावर खूप चांगला परिणाम व्हायचा. इतर कोणी सांगून मान्य

करणार नाही अशा गोष्टी कामगार केवळ मी सांगितलं म्हणून करायचे. गल्फ कंट्रीजमधे मुस्लिम लोक जास्त असायचे. बरेच मलबारी आणि त्याहूनही जास्त पकिस्तानी. अगदी थोडे बांगलादेशी आणि सिलोनी. त्यांच्या डब्यातले खाद्यपदार्थही निराळे असायचे. माझं मांसाहाराशी काही वाकडं नसल्यामुळं फार सोपं जायचं.

याखेरीज चांगल्या कामाची रोख बक्षिसं, कधी कठीण कामं करून दाखवण्याबद्दलच्या पैजाही असायच्या. हे सगळं अर्थात मालकाच्या खर्चानी. हे बक्षीस-पैजा वगैरे पसंत न पडलेले मालकही क्वचितच भेटायचे. बक्षीस प्रकरणाबद्दल मालकाची नाराजी असली, तर अगदी पहिल्यापासून जलद बांधकामाचे उद्देश, मान्य केलेला अग्रक्रम, पद्धती, माझे अधिकार, सगळ्याबद्दल पुन्हा चर्चा करायला लागायच्या. या इन्सेन्टिव्ह प्रकरणामुळे कन्सल्टंटलाच कामावरून काढून टाकल्याचीही उदाहरणं असतात. कारण मालकाला जादूई वेगानी काम करून हवं असतं, पण त्यासाठी कामगारांवर होणारा खर्च खुपतो.

शिक्षा किंवा शासन याबद्दल काही लोकांचं मत असं आहे की, मोठ्या पदावरच्या माणसाला पैशाच्या दंडाचं काही महत्त्व वाटत नाही, तो दंड भरतो आणि पुन्हा चूक करतो. थोडक्यात, निगरगट्ट होतो. त्यांच्या मते उपयोगी पडणारी शिक्षा म्हणजे फक्त शारीरिक कष्ट. अधिकारी पदावरच्या माणसाला सगळ्यांच्या देखत जोर, बैठका काढाव्या लागल्या, तर त्यामुळे होणारे कष्ट आणि बेइज्जती त्यांच्या लक्षात राहते आणि ते पुन्हा चूक करत नाहीत.

माझं स्वतःचं निराळं मत आहे. त्या मतामागे अनुभवाचा भक्कम आधारही आहे. अशा व्यक्तीला स्टेजवर उभं राहून माईकवर जमलेल्या सगळ्यांना आपल्या हातून ती चूक का झाली आणि पुन्हा होऊ नये म्हणून स्वतः काय करणार याविषयी 5 मिनिटं भाषण करायला सांगायचं. मी अनुभवावरून नक्की सांगतो की, हा मार्ग जास्त सभ्य आणि परिणामकारक आहे. शेवटी परिणामच तर महत्त्वाचा आहे.

एक उदाहरण सांगतो. आमच्या घरी कामाला एक मुलगी होती. तिला आधी न सांगता गैरहजर राहण्याची फार खोड होती. तिला मी म्हणालो की गैरहजर राहण्याबद्दल तू फोन करून कळवलंस तर मी तुला 20रुपये देणं लागतो. पण तू न सांगता गैरहजर राहिलीस तर तू मला 40 रुपये द्यायचे. अधिक, वजा, अधिक वजा असा हिशेब कॅलेंडरवर लिहिणं चालायचं. मी आणि

शोभा प्रत्यक्ष तिच्याकडून पैसे घेणार नाही हे तिला माहिती होतं. अगदी किंचित परिणाम दिसायला लागला होता. आईवडलांनी जबरदस्तीनी तिचं लग्न केल्यामुळे ती आमच्याकडून गेली. तोपर्यंत तिनी मला देण्याचे 480 रुपये होते त्याचे कमी करून तिनी 320 रुपये केले होते.

●

# 24) व्यवस्थापनशास्त्र आणि इतर व्यवसाय

व्यवस्थापनशास्त्राचे उपयोग अनेक आहेत. माझा अनुभव बांधकामक्षेत्रात असल्यामुळे मी त्याचाच व्यवसाय करतो. पण तुमचं काम, व्यवसाय काहीही असो, त्याला हीच तत्त्वं लागू आहेत. दुकान चालवायचं असो, खूप लोकांचा स्वयंपाक करायचा असो, आजा-याची शुश्रूषा करण्याचा प्रश्न असो, टॅक्स कन्सलटंटचं ऑफिस चालवायचं असो, नाहीतर वकिली करायची असो. शाळा, कॉलेज चालवायचं असो किंवा हॉस्पिटलची व्यवस्था असो, महानगरपालिकेच्या ड्रेनेज लाईनचा प्रश्न असला किंवा बाग लवकर तयार करण्याचा प्रश्न असला, बँक चालवायची असली, मासिक काढायचं असलं, तरी मूळ शास्त्र, माणसाची मानसशास्त्रीय मूलतत्त्वं अक्षरशः तीच. तुमच्या कामाशी ही सगळी तत्त्वं ताडून बघा. खरं म्हणजे या यादीमधे घरकामही अपवाद नाही.

बांधकामाच्या धंद्यातले एक सोडून बाकीचे प्रश्न घरमालकाच्या वाट्याला येत नाहीत. ती एक गोष्ट म्हणजे ‘पेटिंग टचप.’ ‘पेंटिंग कॉंट्रॅक्टर’ इतकं छोटं काम घेत नाही म्हणून पेंटर नेमून स्वतः मालकाला त्याच्याकडून काम करवून घ्यायची पाळी येते. एखाद्या छोट्या पेंटिंग कॉंट्रॅक्टरनी ते काम स्वीकारलं तरी त्याची सुपरव्हिजन कोणीच करत नाही. पेंटिंगच्या कामात प्रथम प्रायमर वाळल्याशिवाय पहिला हात मारता येत नाही. आणि पहिला हात वाळल्याशिवाय दुसरा हात मारता येत नाही अशी पंचाईत असते. घरातल्या निरनिराळ्या खोल्यांच्यात निरनिराळ्या भिंती, खिडक्या, दरवाजे, छत, यांच्या प्रायमर, पहिला हात, दुसरा हात यांचा क्रम जुळवायचा म्हणजे कसरत असते. लेखी नोंदी, सततची कडक सुपरव्हिजन आणि एकेका कामाप्रमाणे नोंदींवर खुणा असं नाही केलं, तर काम संपता संपता कशाचा तरी प्रायमर राह्यल्याचं लक्षात येतं. त्यात रंगाचा माल, रंगाऱ्याचा वेळ, घरमालकाच्या गैरसोयीचा वेळ या सगळ्या बाबतींत नुकसानच होतं. अशा सुपरव्हिजनची तयारी नसल्यामुळे पेंटिंग कॉन्ट्रॅन्टर टचपचं काम घेत नाहीत. सबंध भिंत रंगवू म्हणतात.

काही माहितीपत्रकं आपल्याकडे आलेली असतात. लोकांनी दिलेली व्हिजिटिंग कार्डस् असतात. ह्या गोष्टी फेकायच्या ठरवल्या तर काही प्रश्न नाही,

पण सांभाळून ठेवायच्या ठरवल्या की व्यवस्थापन चालू होतंच. स्वतःच्या सोयीबरोबरच दुसऱ्याची सोय हा व्यवस्थापनशास्त्राचा मुख्य विचार आहे. आपल्याला कोणीही कुठेही भेटलं की पुन्हा भेटण्यासाठी, संपर्कासाठी फोन नंबर्स, पत्ता एकमेकांकडे असावा म्हणून तर व्हिजिटिंग कार्ड खिशात ठेवणं ही पद्धत निघाली. त्यामुळे लिहून घेण्याचा वेळ, कष्ट वाचतात हे तर सरळचं आहे. हे सगळं माहिती असून कार्ड न वापरणारी खूप माणसं दिसतात. कार्ड बनवून घरी किंवा ऑफिसमधे ठेवून बाहेर हिंडणारे लोक आहेत. धंदा अगदी छोट्या प्रमाणावर असेल, तर कार्ड छापण्याची जरूर नाही, परवडत नाही हे आपण समजू शकतो, पण बेशिस्तपणामुळे कार्डाशिवाय हिंडणारी माणसं व्यवस्थापनाशास्त्राला मान्य नाहीत.

मी कार्ड ठेवत नाही असं अभिमानानी सांगणारी भेटतात. थोडक्यात, त्यांना म्हणायचं असतं की, मी या सगळ्यापेक्षा जास्त मोठा नि प्रसिद्ध आहे. मी स्वतः व्यवस्थापनाशास्त्र जगतो, शिकवतो त्यामुळे माझ्यापुरतं मी काय करतो ते सांगतो. खिशातली कार्डं संपत आली की डायरीत 'व्हिका' अशी संक्षेपात नोंद करतो. मग कपाटातली काढून खिशात कार्डं ठेवण्याची आठवण हा प्रश्न उरत नाही. कपाटातली कार्डं कमी झाली की छापणाऱ्याला वेळेवर ऑर्डर जाते हे ओघानीच आलं.

व्हिजिटिंग कार्ड, लेटरहेड यांचं प्रूफ तपासण्याला काही पर्याय नसतो. 1000 कार्डं छापल्यावर त्यातला फोन नं. एका आकड्यानी चुकला, जुना छापला, पत्त्यात काहीतरी चूक झाली म्हणून प्रत्येक कार्डावर पेननी दुरुस्ती करणं चालू, अशी कितीतरी दृश्यं मी बघितली आहेत. एकदा माझ्या हातूनही असा प्रकार घडला होता. सारांश एकच. 'रीड द प्रूफ'.

माझ्याकडे, मी ओळख करून दिल्यामुळे दोन माणसं भेटतात. पुढे काही दिवसांनी एकाचा मला फोन येतो की दुसऱ्याचा फोन नं. हवाय. साहजिकच माझ्या मनात येतं की, भेटल्यावर एकमेकांना व्हिजिटिंग कार्ड द्यायचं का फोन नं. लिहून घ्यायचे हा प्रश्न त्यांनी सोडवण्याचा आहे. मी सोडवण्याचा नाही. त्यांना ही गोष्ट सुचत कशी नाही हा खरा प्रश्न आहे.

बहुतेक लोक त्यांच्याकडे काही काम करायला दिलं आणि ते साधारण केव्हा होईल असं विचारलं की 'झालं की कळवतो' म्हणतात. पण केव्हा ते सांगत नाहीत. आपल्या नि त्यांच्या वेळेच्या अंदाजात फरक असतो त्यामुळे

आपण खेपा मारत राहतो. खेपांमुळे वेळ वाया जातोच नि अपमानही वाटायला लागतो. थोडक्यात, वेळेचा अंदाज न देता 'झालं की मीच कळवतो' हे नकारात्मक उत्तर आहे, हे त्यांना कळत नाही. व्यवस्थापनशास्त्राला हे चालत नाही. डिलिव्हरी डेट लागतेच. नवराबायको, घरातले ज्येष्ठ, मुलं यांच्यामधे अशा वागणुकीमुळे खूप ताण सतत वाढत असतात.

हे जे 'झालं की कळवतो, मीच कळवीन'वाले लोक असतात, त्यांना आणखी एक गोष्ट कळत नाही की समोरचा माणूस त्यांना कळवत बसणार नाही की आता फार झालं, आता मी तुमचा नाद सोडून देतो. तो सरळ दुसरी वाट पकडेल आणि आपलं काम करून मोकळा होईल. व्यावसायिकांसाठी, दुकानदारासाठी तर धंदा कमी करण्याचा हा एक खात्रीशीर मार्ग आहे. पुरेशी लिखाणाची शिस्त असली, उलगडा करण्याचं महत्त्व समजत असलं तर असली उत्तरं कोणी देणार नाही.

मी आणि शोभानी एकदा एका डॉक्टरांची भेट घेतली. ते म्हणाले की तीन महिन्यांनी पुन्हा मला दाखवा. तो ऑक्टोबर महिना होता. आम्ही रिसेप्शन काऊंटरवर जाऊन जानेवारीमधली तारीख ठरवण्याच्या उद्देशानी गेलो. आम्हाला उत्तर मिळालं, 'जानेवारीमधली अपॉइंटमेंट इतक्यात ठरवता येत नाही. कारण पुढच्या वर्षीची छापलेली डायरी नाहीय. नोव्हेंबर अखेर किंवा डिसेंबरच्या पहिल्या आठवड्यात फोन करा.' माझ्या दृष्टिकोनातून एवढ्या मोठ्या हॉस्पिटलमधल्या रिसेप्शनिस्टनी असं उत्तर देणं पटण्याजोगंच नाही. ही घटना स्पष्टपणी सुचवतेय की, हॉस्पिटलच्या टॉप मॅनेजमेंटची अवस्था चांगली नाही. व्यवस्थापनशास्त्रातलं आणखी एक महत्त्वाचं तत्त्व आहे. 'अेव्हरिथिंग फिल्टर्स फ्रॉम द टॉप' म्हणजे प्रत्येक गोष्ट शिखरावरून खाली झिरपत येते.

बहुअंगी प्रतिभावंतांना जास्त गोष्टी करायच्या असतात. त्यामुळे व्यवस्थापनाची जास्त जरूर असते. कलाक्षेत्रातल्या लोकांनाही व्यवस्थापनशास्त्राची जरूर असते. पण त्यांचं जणू काही व्यवस्थेशी भांडण असल्यासारखे ते वागताना दिसतात. माझी चित्रकलेतली आवड, गती, संगीतातली आवड, गती आणि आर्किटेक्चरमधलं औपचारिक शिक्षण लक्षात घेतलं तर मी स्वतः कला क्षेत्रातलाच आहे, पण खूप शिस्तीचा आहे. कलाकार माणसाला बेशिस्त, सणकू आणि बेभरवशाचं असण्याचा अभिमान वाटतो याचं मला खूप आश्चर्य वाटतं.

बँकेचं उदाहरण जरा पुन्हा एकदा या व्यवस्थापनाच्या आणि शिस्तीच्या

संदर्भात बघूया. बँक काय आणि पतपेढी काय, गिऱ्हाईकाच्या दृष्टीनी एकच. पैशाचे व्यवहार करणारी पतपेढी म्हणजे बँकेची छोटी बहीण. मूळ कल्पना एकच. बँक गिऱ्हाइकावर कधीही विश्वास ठेवणार नाही. गिऱ्हाइकानी मात्र बँकेवर पूर्ण विश्वास ठेवला पाहिजे. पासबुक हे महत्त्वाचं डॉक्युमेंट आहे. पासबुक नसलं तर गिऱ्हाइकाला बँक अडवणार. पण पासबुक भरायला दिलं, की 'भरून तयार ठेवतो, नंतर घेऊन जा.' म्हणणार. मी एकदा म्हटलं, 'भरण्यासाठी पासबुक ताब्यात मिळालं असं मला लिहून द्या' तर तशी पद्धत नसते म्हणायला लागले. एफ्.डी. रिन्यू करण्यासाठी ताब्यात दिल्या, तर एफ्.डी. सारखं महत्त्वाचं 'डॉक्युमेंट' ताब्यात मिळाल्याची पावती देण्याची बँकेची पद्धत नाही म्हणतात. कधी कधी पतपेढीमधे रोख भरल्यानंतर पावती देण्यापूर्वी त्यांचा कॉम्प्यूटर बिघडतो. नुसती रोखीची पावती द्या म्हटलं तर तशी पद्धत नसते म्हणतात.

व्यावसायिकांसाठी उपयोगी अशी एक गोष्ट सांगतो. ज्यांना भरपूर कामं मिळतात पण घ्यायची भीती वाटते त्यांना एक महत्त्वाची गोष्ट सांगायचीय. स्वतःला कमीपणा न येता त्यातल्या निम्म्या गोष्टी इतरांच्या कारणामुळे रद्द होतात. आणखी दुसरा व्यवसायात लक्षात ठेवण्याजोगा मुद्दा आहे. आपल्याकडे असलेली माणसं, क्षमता आणि मिळणारी कामं याचा बॅलन्स कधीच जुळत नाही. क्षमतेपेक्षा कमी कामापेक्षा जास्त काम केव्हाही चांगलं. काम कमी झाल्यामुळे माणसं काढण्याची प्रक्रिया प्रत्येक व्यावसायिकाला आर्थिक आणि भावनिक नुकसानाचीच असते.

आता जरा दुकानांच्याबद्दल बोलूया. जबाबदारीनी वागणं ही कल्पना एकदा योग्य मानली की दुकानदारांवर एक नैतिक बंधन खरं म्हणजे असतं. बंद दरवाजावर दुकानाच्या वार, वेळा वगैरे लिहिलेलं पाहिजे. (दुकान उघडं असताना निदान विचारता येतं) ऑफिसेसच्या, दवाखान्याच्या सल्लामसलतीच्या वेळा याला हाच नैतिक नियम लागू आहे. आणि मुख्य म्हणजे त्या वेळा पाळल्या पाहिजेत. मुख्य अडचण अशी असते की, कमिटमेंट करायला नि पाळायला आपला समाज तेवढा परिपक्व नाही. ही अपरिपक्वता वैवाहिक आयुष्यात आणि संपूर्ण आयुष्यात, पालकत्वात शेवटी सारखी दिसत राहतेच.

मी अनेक छोट्या दुकानदारांशी, व्यावसायिकांशी, डॉक्टर लोकांशी याविषयी बोललोय, पण आत्तापर्यंत कोणावर काही परिणाम झालेला नाही. असा

सरकारी कायदा झाला आणि तो मोडल्याबद्दल गिऱ्हाईकं खटले भरू शकली तरच बहुधा यात बदल होईल.

कित्येक दुकानदार विक्रेते 'अमूक वस्तू दोन दिवसांनी मिळेल' म्हणतात. पण 'ती आली की मी फोन करून सांगीन' म्हणायला तयार नसतात. त्यांच्या दृष्टिकोनातून गिऱ्हाइकांनी खेपा मारणं हीच पद्धत असते. असे दुकानदार शेवटी आपला छोटासा धंदा करत आयुष्यभर छोटे दुकानदारच राहतात.

एका दुकानदाराला मी एका वस्तूची ऑर्डर दिली. ती वस्तू आली की त्यांनी कळवायचं वगैरे सगळं ठरलं. बरेच दिवस झाल्यावरही त्यांनी फोन केला नाही म्हणून मी प्रत्यक्ष दुकानात गेलो. त्या दुकानदाराची उत्तरं मला समाधानकारक वाटली नाहीत. तो दुकानदार दिलेल्या ऑर्डर्स एका वहीत नोंदवतो हे मला माहीत होतं. मी म्हणालो 'ऑर्डर बुकमधून ऑर्डरची तारीख आणि सप्लायरचा फोन नंबर मला दिलात, तर मी सप्लायरला विचारतो'. मग तो म्हणाला की त्यांनी तोंडी ऑर्डर दिली होती. त्या दुकानदाराची आणखी लाज घालवण्याची माझी इच्छा नव्हती म्हणून मी गप्प बसलो. पण खरं काय ते मला कळलं होतं. तुम्हालाही एव्हाना कळलं असेल. दुकानदार चक्क ऑर्डर द्यायला विसरला होता आणि ते कबूलही करत नव्हता.

दुकानांच्या बाबतीत मला एका बेशिस्त गोष्टीचं फार वाईट वाटतं. दुकानामधे जो माणूस प्रथम आत शिरेल तो रांगेत प्रथम असं मानून दुकानदारानी त्या गिऱ्हाईकाला माल देणं, पैसे घेणं वगैरे सगळा व्यवहार आधी पूर्ण करायला हवा नि मग दुसऱ्या नंबरच्या गिऱ्हाइकाकडे लक्ष द्यायला हवं. छोट्या दुकानदारांकडे आसपासच्या नेहमीच्या गिऱ्हाइकांना पुढे घुसून काही माल घाईनी घेऊन जाणं आपला हक्क वाटतो. दुकानदाराला सुद्धा त्यात काही गैर वाटत नाही. इतर प्रगत देशांतल्या दुकानाचं काही उदाहरण सांगायचा प्रयत्न केला, तर 'ते तुमचं अमेरिकतला अमेरिकेत ठेवा. ही इंडिया आहे इंडिया' असं ऐकवतात. माझ्यासारख्या पद्धतशीरपणा आणि शिस्त यांच्या अभ्यासकाला साधारण प्रत्येक आठवड्याला एक एवढ्या प्रमाणात असा प्रसंग बघावा लागतो.

दुकानदाराला खरा म्हणजे एक प्रश्न स्वतः सोडवायचा असतो. गिऱ्हाईकाचं समाधान याचाच अर्थ कार्यक्षमता. पैशापैशाची काटकसर का कार्यक्षमता हा निर्णय दुकानदारानीच घ्यावा लागतो. बहुतेक दुकानदार काटकसर निवडतात. दिवे, पंखे, सगळ्या बाबतीत काटकसर करतात.

मी एखाद्या झेरॉक्सच्या दुकानात 10-12 झेरॉक्स काढून घेत असताना कोणीतरी घाईघाईनी येतं आणि 'याच्या 2 कॉपीज द्या हो पटकन' म्हणतं. माझ्याशी काही न बोलता दुकानदारपण माझं काम थांबवून त्याचं काम आधी करून त्याला मोकळं करतो. प्रत्यक्षात त्या गिऱ्हाइकानी माझ्या आधी रांगेत घुसण्यासाठी माझी परवानगी विचारायला हवी आणि त्या दुकानदाराची जबाबदारी आहे की त्यांनी दुसऱ्या गिऱ्हाइकाला थांबायला सांगायला पाहिजे किंवा माझं काम थांबवून त्याचं काम करण्यासाठी मला विनंती केली पाहिजे. पण ही 'इंडिया' आहे ना!

मी घराजवळच्या एका लाँड्रीत कपडे टाकतो. तिथे असलेला माणूस शक्यतोवर पावती देण्याचं टाळतो. मी आग्रह केल्यामुळे तो नाइलाजानी पावती करतो. मी तो कपडा 'ब्लीच, स्टार्च' करण्यासाठी टाकलेला असला, तर पावतीवर मला न समजणारं काहीतरी लिहितो. मी त्याला म्हणतो यावर 'ब्लीच स्टार्च' असं मला लिहून द्या ना!' तर म्हणतो,'काही जरूर नाही, आम्हाला ते बरोबर समजतं.' यावरून व्यवस्थापनशास्त्रातलं एक महत्त्वाचं तत्त्व आहे ते तुम्हाला सांगतो. तो माणूस ते पाळत नसला तरी. 'आपण करू ते काम नीट, व्यवस्थित, खात्रीशीर करायलाच पाहिजे, त्याचबरोबर समोरच्याला ते नीट, व्यवस्थित असल्याची खात्री वाटायला हवी.'

लाँड्रीचा मालक धुण्याचे कपडे दुसरीकडे कुठेतरी पाठवतो. या लाँड्रीचा आणि त्या धुणाऱ्याच्या सूचनांचा काहीतरी संकेत असतो. उदाहरणार्थ धुणं, स्टार्च करण्यासाठी जांभळ्या रंगाचा धागा कपड्याला बांधलेला असतो. त्याबद्दल आपलं काही म्हणणं नाही. पण आपल्याला आपल्या लाँड्रीतून कपडा मिळताना त्या जांभळ्या धाग्याचा आपला काहीच संबंध नसल्यामुळे तो काढलेला हवा. प्रश्न लक्षात ठेवून ते जबाबदारीनी करण्याचा आहे. पण जबाबदारीनी काम या गोष्टीचं आणि सगळ्यांचं वाकडं आहे त्याचं काय? शेवटी धागा तसाच राहतो.

दुसऱ्या एका शिंप्याचं उदाहरण देतो. मी दोन कपडे नवीन शिवायला टाकले आणि त्यासाठी मापासाठी आधीचे दोन कपडे दिले. त्यांनी पावती बनवली, त्याला दोन नवीन कापडांचे तुकडे स्टेपल केले, रक्कम, तारीख सगळं लिहिलं. मी म्हणालो,'या दोन मापासाठी दिलेल्या कपड्यांची त्या पावतीवर नोंद राहिली' तर शिंप्याचं उत्तर,'काही जरूर नाही, आमच्या बरोबर लक्षात असतं.' इथे प्रश्न शिंप्याच्या जरुरीचा नसतो, माझ्या जरुरीचा असतो. ते नवीन-जुने

सगळे कपडे मिळेपर्यंत माझ्या चिंतेचं गिरमीट तो चालू ठेवतो हे त्याला कळत नाही. गिऱ्हाइकाला नीट सेवा देण्याची एवढंच नाही, तर निश्चिंत करण्याची जबाबदारी त्या शिंप्याला कळत नाही.

दुसऱ्या एका शिंप्याकडे मी काही कपडे शिवायला टाकले. देण्याचा दिवस ठरला. त्या शिंप्याचं दुकान वगैरे काही नसल्यामुळे तोच स्वतः कपडे घेऊन माझ्याकडे यायचा होता. तो आला नाही. मी फोन केला तेव्हा त्यांनी फोन उचलला नाही. बऱ्याच वेळा फोन केल्यावर एकदा ते फोनवर भेटले आणि त्यांनी पुढचा दिवस ठरवला. असं या शिंप्यानी मला दीड महिना झुलवलं. शेवटी मला ते कपडे मिळाले, पण एवढा छळ सोसल्यानंतर. यातला खरा मुद्दा असा आहे की हा माणूस वाईट नाही. माझा छळ करण्याची त्याची अजिबात इच्छा नव्हती. मग तो असं का वागला? या सगळ्याचं कारण एकच. स्वतः दुसऱ्याला दिलेला शब्द लक्षात ठेवण्याची आणि त्याप्रमाणे कळवायचं लक्षात ठेवण्याची, वागण्याची त्यांच्याकडे काही मॅनेजमेंट सिस्टिम नव्हती. व्यवस्थापनपद्धतीच्या अभावामुळे या माणसाची इच्छा असून तो जबाबदारीच्या वागणुकीच्या परीक्षेत नापास होतो. या अशा वर्णनाचे अनेक निरनिराळ्या पेशातले, अनेक लोक माझ्या ओळखीचे आहेत.

वॉलमार्ट नावाची अमेरिकन 'शॉपिंग मॉल चेन' भारतात यावी का नाही, भारत सरकारनी त्याला परवानगी द्यावी का नाही, अशा चर्चा गेले वर्षभर चालू आहेत. मधे मला एक छोटा दुकानदार तक्रारीच्या सुरात 'वॉलमार्ट येणार' ही बातमी सांगत होता. त्याचं म्हणणं होतं की, छोट्या दुकानदारांना दुकानं बंद करून दुसरा उद्योग शोधावा लागेल.

मला त्याचं म्हणणं पटलं नाही. माझ्या मते छोट्या दुकानदारांनी गिऱ्हाइकाला चांगली सर्व्हिस दिली, गिऱ्हाइकांशी असलेला संवाद सुधारला, जरा जास्त डोकं चालवलं आणि कष्ट घेतले, शिस्त वाढवली तर छोटी दुकानं चांगली चालतील. जास्त अंतरावरच्या वॉलमार्टपेक्षा लोकं घराजवळच्या ओळखीच्या दुकानदाराकडेच जाणं पसंत करतील. त्या दुकानदाराला चांगल्या वागणुकीचा मी मांडलेला मुद्दा अजिबात पटला नाही. 'जबाबदारीनी वागण्याचं शिक्षण' या बाबतीतला हा अनुभव बरंच काही सांगतो. यापुढे स्वतःच्या अपयशाचं कारण 'वॉलमार्ट' असं अनेक दुकानदार म्हणत राहणार.

काही वागणुकीची पथ्यं असतात ती सगळ्यांनीच पाळायला पाहिजेत.

कामाच्या वेळेत कामाच्या जागी खासगी गप्पा मारणं कटाक्षांनी टाळावं. स्वतःच्या वाढीसाठी सतत नवीन गोष्टी शिकायला तयार असावं. जबाबदारी न टाळता शिरावर हौसेनी घ्यावी. कामाच्या जागी खूप फायदा होतो. अर्थात घरीही होतो. असा माणूस नोकरी सोडून जाईल अशी मालकाला भीती वाटत असते. पगारवाढ वगैरे सगळं आपोआप मिळतं.

काम करणाऱ्याच्या अंगावर काम पडतं हे खरं आहे, पण करीअरमधे फायदाही होतो. व्यावसायिकांनी जास्त कामं मिळाली तर ती घ्यायला कधी घाबरू नये. याचं कारण आपण मगाशी बोललो.

व्यवस्थानशास्त्रातली मूलतत्त्वं सगळीकडेच लागू असतात. निरनिराळ्या क्षेत्रांना ती कशी लागू करायची, त्यांचा उपयोग कसा करून घ्यायचा हे सांगणं, शिकवणं ही माझी खासियत आहे. मला ते मनापासून आवडतं. बांधकामक्षेत्र तर नेहमीचंच आहे, पण नर्सिंग, हॉस्पिटल्स, शाळा, रंजन केंद्र अशांसाठी मी ट्रेनिंग प्रोग्रॅम्स आवडीनी घेतो. या लेखाच्या शेवटी त्याचे नमुने देईन म्हणजे त्याची तुम्हाला कल्पना येईल.

●

# 25) फोन, मोबाईल फोन आणि व्यवस्थापनशास्त्र

फार पूर्वी मी पाश्चात्त्य देशात पाऊल ठेवल्याठेवल्या ज्या काही खास चांगल्या गोष्टी जाणवल्या त्यापैकी एक म्हणजे फोनवर बोलण्याची पद्धत. सावकाश, स्पष्ट आणि दुसऱ्याला स्वस्थ करणारं फोनवरचं बोलणं. बहुतेकांना फोनवर बोलण्याचं पद्धतशीर 'ट्रेनिंग' दिलेलं असतं. त्यापैकी काही गोष्टी आता सांगतो.

पहिली गोष्ट म्हणजे दुसऱ्याला किती वेळ आहे हे विचारूनच बोलावं. माझ्या ओळखीच्या बऱ्याच जणांना हे समजत नाही. ते काही न विचारता थेट बोलत सुटतात. फोन घेतल्यावर हॅलो म्हणण्याऐवजी नेहमीचा सेव्ह केलेला नंबर असेल तर त्याच्या नावानी बोलावं. हॅलो हे निरर्थकच आहे. आपण कोणाकडे गेलेलो असलो आणि तिथून तिसऱ्या कोणाला फोन लावण्याविषयी बोलणं चालू असलं तर लक्षात ठेवण्याची पद्धत नसल्यानी लोक विसरण्याच्या भीतीमुळे लगेच फोन लावतात, आणि दुसऱ्याचा खोळंबा करतात. प्रत्यक्षात लगेचच्या लगेच फोन लावण्याची गरज नसते.

लँडलाइनच्या ऐवजी मोबाईल आले हे चांगलं झालं का वाईट याबद्दल खरंच प्रश्न पडतो. लँडलाईन फोन घरात ठराविक ठिकाणी ठेवलेला असायचा. अेक्स्टेंशन्स वगैरे सोयी उपलब्ध होत्या. पण सर्वसाधारणपणे मध्यमवर्गीय घरात एकाच ठिकाणी फोन असायचा. इथे भारतात मोबाईल येण्याच्या आधी मी परदेशात मोबाईल वापरायचो. मोठ्या अधिकाऱ्यांकडे मोबाईल नि खालच्या अधिकाऱ्यांकडे पेजर अशी पद्धत असायची. आता पेजर्स बघायलाही मिळत नाहीत.

भारतात सध्या जेवढ्या प्रमाणात मोबाईल वापरतात त्यामुळे काही घोटाळे नक्की झालेले आहेत. मोबाईल हा कुठेही नेता येण्याच्या आकाराचा असल्यामुळे तो सतत आपल्यापाशी पाहिजे अशीच कल्पना आहे. लोकांना ही महत्त्वाची गोष्ट समजलेलीच नाही. त्याशिवाय मोबाईलमुळे आपण कोणालाही केव्हाही गाठू शकतो असा समज झाला. त्यामुळे 'प्लॅनिंग' नावाच्या कल्पनेला डच्चू मिळाला. नियोजनाचं महत्त्व हळूहळू कमी होत होत पार संपलं. अर्थातच याचा वैवाहिक आयुष्यावर, पालकत्वावर आणि संपूर्ण आयुष्यावर फार वाईट परिणाम झाला.

गेल्या काही वर्षांतल्या व्यवसायामधल्या अनेक मीटिंग्ज माझ्या डोळ्यांसमोर येतात. 5-6 माणसांची मीटिंग असली की मधूनमधून आळीपाळीनी प्रत्येकाचा मोबाईल वाजतो. 'अेक्सक्यूज मी', 'एक मिनिट प्लीज' वगैरे म्हणून एक एकजण बाजूला जाऊन मोबाईलवर बोलून येतो. मधे दोन मिनिटं गेली की दुसऱ्या कोणाचा तरी मोबाईल वाजतो. मग तिसऱ्याचा, मग चौथ्याची पाळी असं चालतं. साधारण अर्धापाऊण तासानी मोबाईल्स बंद किंवा सायलेंट ठेवण्याची कल्पना निघते. 5-10 मिनिटं सलग बोलणं होतं. तेवढ्यात कोणाला तरी निघायची घाई व्हायला लागते. अशा रीतीनी 15 मिनिटांच्या कामाला 1 तास लागतो आणि समाधानकारकपणी काम पुरं न होताच नंतर फोनवर बोलण्याच्या आश्वासनांनी मीटिंग संपते. याला मार्ग निश्चित आहे. मीटिंग चालू झाली की मोबाईल्स बंद. पण पुन्हा अशा वागणुकीच्या शिस्ती पटण्याचा, पाळण्याचा प्रश्न मधे येतोच.

मोबाईल सर्रास वापरायला लागल्यापासून लोक हातातलं आणि भिंतीवरचं घड्याळ वापरेनासे झाले. वेळ पाळण्याचं समाजातलं प्रमाण वाढलं का याचं मात्र उत्तर नाही असंच आहे. मोबाईलचा इलेक्ट्रिकल किंवा पैशाचा चार्ज नोंद करूनच लक्षात ठेवावा लागतो. नाहीतर होणारे घोटाळे आपण जागोजागी बघतो. मोबाईल सायलेंटचा जनरल आठवणीनी करावा लागतो. त्याचीही नोंद केली तर घोटाळे कमी होतात.

मोबाईल वापरणारे लोक फार बेपर्वाईनी वापरतात असं माझं निरीक्षण आहे. कष्टकरी वर्ग फक्त इनकमिंग म्हणून मोबाईल वापरतात ते पैसे खरचण्याच्या अडचणींमुळे. पण मध्यमवर्गीयांच्या बाबतीत ते खरं नाही. ते फक्त स्वतःच्या सोयीनी मोबाईल वापरतात. लँडलाईन जशी 24 तास चालू असते तसा मोबाईल नसतो. तो ऑफ, सायलेंट करता येतो. ही चांगली सोय आहे, पण फक्त जरुरीच्या वेळी. कार्यक्रमात असताना जिथे तो सायलेंट करायलाच पाहिजे तिथे करत नाहीत आणि घरी असताना खुशाल ऑफ ठेवतात. मी स्वतः कायम जबाबदारीनी वागण्याचं व्रत घेतलेलं असल्यामुळे मी सगळीकडे मोबाईल घेऊन जातो, पैशाच्या आणि विजेच्या चार्जच्या नोंदी करून आठवणीनी तो स्वतःच्या आणि इतरांच्या, सोयीसाठी वापरतो. मोबाईलनी केलेला कॉल अेंगेज्ड लागला तर मेसेज करून टाकतो.

जे लोक मोबाईल कुठेतरी ठेवून स्वतः इकडेतिकडे हिंडतात त्यांना

मोबाईल फोनची मूळ कल्पना समजली आहे असं मला वाटत नाही. मोबाईलपर्यंत लगेच पोचू शकू अशा अंतरावर तो ठेवलेला हवा किंवा स्वतःच्या पोषाखात, बॅगेमधे, पर्समधे घेऊन वावरायला हवा. वय वाढल्यावर हा प्रश्न जास्त बिकट बनतो. त्यामुळे वयस्करांनी तर मोबाईल फोन गळ्यातल्या छोट्या पिशवीमधेच कायम बाळगायला हवा.

एखाद्या कामाच्या बाबतीत एकजण दुसऱ्याच्या मागे लागलेला असला की वारंवार फोन होणारच. दुसऱ्याच्या हातून ते काम झालेलं नसलं की खरं काय कारण असेल ते उत्तर देण्याऐवजी दुसरा माणूस कॉल कोणाचा ते बघतो नि फोनच उचलत नाही. ह्याला खरं उत्तर फोन उचलून खरा वेळेचा अंदाज द्यायचा नि त्याचं शिस्तीनी पालन करायचं हेच आहे, पण असं न वागणारे भ्याड आणि बेजबाबदार लोक खूप दिसतात.

मीच स्वतः मोबाईल फोन 'सायलेंट मोड' वर ठेवला असला तर त्या काळात आलेल्या मिस्ड कॉलसना फोन करण्याची डायरीत नोंद करतो.

मगाशी आपण बोलल्याप्रमाणे फोनवर बोलताना दुसऱ्याला किती वेळ आहे हे आधी विचारावं हे कित्येकांना समजत नाही. याखेरीज फालतू मुद्यांच्यात खूप वेळ गेल्यामुळे महत्त्वाचा मुद्दा राहून जाण्याचीही खूप उदाहरणं आहेत. मी तर एखाद्याला फोन करून काही बोलण्यापूर्वी विशिष्ट क्रमानी 1, 2, 3 आकडे टाकून मुद्दे लिहून काढतो. माझ्याकडे कायम डायरी पेन हजर असतं त्यामुळे माझं सोपं आहे, पण काही लोक आधी फोन लावतात नि मग समोरच्याला थांबायला लावून कागद, पेन शोधायला जातात.

आपण कोणाकडेतरी गेलेलो असताना तिसऱ्या व्यक्तीचा विषय निघतो. ज्याच्याकडे आपण बसलो आहोत तो एकदम त्या तिसऱ्या व्यक्तीला फोन लावतो आणि म्हणतो, 'बोल!' जबाबदारीच्या वागणुकीत हे नाही बसत. त्या तिसऱ्या व्यक्तीविषयी बोलणं निघालं याचा अर्थ आत्ता त्याच्याशी फोनवर बोलायचं आहे असा होत नाही. कदाचित मला आत्ता बोलायचं नसेल किंवा आत्ता तेवढा वेळदेखील नसेल. आधी मला विचारून मग मी हो म्हणालो तर फोन लावणं ही गोष्ट चालेल, पण हे गृहित धरणं नाही चालणार.

फोन घेणाऱ्याला कागद वेळेवर सापडला नाही की फोन नंबर किंवा वार, वेळ, ठिकाण, पत्ता आपल्या लक्षात राहील असा मोह त्यांना होतो. ती गोष्ट ते सांगायचं टाळतात. आपण लिहिलेला नंबर वाचून दाखवा म्हणालो की टाळतात.

थोडक्यात आपण शिस्तीनी वागत असलो तरी दुसऱ्या माणसाच्या शिस्तीबद्दल कधीच खात्री देता येत नाही.

माझ्याकडे काउन्सेलिंगसाठी येणारे काही लोक स्वतः शिस्तीचे असले तरी त्यांना माझ्याविषयी खात्री नसल्यामुळे आधी फोन करून मी आहे ना विचारतात. 2-4 भेटींनंतर एकमेकांच्या शिस्तीविषयी खात्री झाली की नीट सुसंवाद सुरू होतो. इतर अनेक जण काय करतात ते आपण पहातोच. आता मी कामात आहे, 15 मिनिटात मी तुम्हाला फोन करतो म्हणायचं नि विसरून जायचं. थोडक्यात, दुसऱ्याला टांगून ठेवायचं. थापा तर विचारूच नका. पुण्यात कर्वेनगरला माझ्यासमोर बसलेला माणूस त्याच्या सहकाऱ्याला माझ्यादेखत सांगतोय की मी आता बाहेरगावी आहे. कोणी सांगली, कोणी चिंचवड तर कोणी दिल्लीही सांगतं. माझ्या डायरीमधे केव्हा कोणाला फोन करायचाय याचीही नोंद असते आणि केव्हा कोणाचा फोन यायचा आहे याचीही नोंद असते.

नवराबायकोच्या दोघांच्याही ओळखीच्या व्यक्तीला दोघं हजर असताना फोन लावण्यापूर्वी जोडीदाराला कल्पना देणं हा शिस्तीचा, अर्थपूर्ण उपचाराचा, बचतीचा, पर्यावरण संरक्षणाचा भाग आहे. नाहीतर 'मला बोलायचं होतं' हे नंतर ऐकावं लागतं, पुन्हा फोन लावावा लागतो, थोडक्यात किंचित प्रमाणात 'कौटुंबिक विसंवाद' निर्माण होतो. तो टाळण्यासाठी तेवढी समयसूचकता मात्र लागते. मी अमूक व्यक्तीला फोन लावतोय सांगण्याची आणखीही कारणं आहेत. एकजण कोणालातरी फोन लावतोय नि ते माहीत नसल्यामुळे दुसरा त्याला त्याच वेळेला काहीतरी सांगतोय हे तर नक्की टळेल. दुसरा जे काही बोलायचं ते नंतर बोलेल. त्याचबरोबर शेजारी बसून नवराबायको कोणाला तरी फोन लावतायत नि त्यामुळे कोणालाच धड ऐकू येत नाही हे तरी टळेल. असंही होऊ शकतं की दोघं एकाच व्यक्तीला फोन लावतायत आणि दोघांनाही तो फोन 'ॲंगेंज्ड' लागतोय.

कित्येक लोक मला सांगतात की मोबाईलमधे घड्याळ असताना हातावरच्या घड्याळाची गरजचं काय? माझं व्यक्तिगत मत हातावरच्या घड्याळाच्या बाजूनी आहे. मोबाईलमधे वेळ पहाण्यापेक्षा हातावरच्या घड्याळात खूप लौकर वेळ बघता येते.

फोनवर बोलण्याचं योग्य तंत्र खरोखर समजलेली व्यक्ती फारच क्वचित दृष्टीला पडते. या सगळ्या अडचणींपेक्षा काळजीची गोष्ट म्हणजे मोबाईल वापरण्याचं व्यसन. आसपास बसलेल्या माणसांकडे लोक चक्क दुर्लक्ष करतात

आणि स्मार्ट फोन मोबाईल समोर धरून काहीतरी चाळा करत बसतात. अशा नशेतल्या व्यक्तीशी बोलायचं की नाही असा इतरांनाही प्रश्न पडतो. आपण बोललो तरी त्या माणसाचं त्याकडे लक्ष असेल याची खात्रीच वाटत नाही. हातात मोबाईल नसला तर लोकांचा जणू काही श्वासोच्छ्वासच अडकतो.

मोबाईल, स्मार्टफोन, आयफोन, आयपॅड, कॉम्प्यूटर्स, लॅपटॉप या गोष्टी मला पुरेशा येत नसल्या तरी मला या सगळ्या शोधांबद्दल, त्यातल्या प्रगतीबद्दल मानवजातीचं प्रचंड कौतुक वाटतं. त्यांचा वापर सहजपणी करणाऱ्यांविषयी आदरच वाटतो. मी पुढच्या पिढीत जन्मलो असतो, तर मी या सगळ्या गोष्टींमधे मेहनत करून तरबेज झालो असतो. हे ज्ञान अवगत असणं चांगलं, पण त्याच्या आहारी जाणं वाईट असं मात्र मला निश्चित वाटतं. त्याचा समतोल, सारासार विचार बऱ्याच लोकांचा कमी पडतो एवढाच माझा आक्षेप आहे.

●

*मोबाईलमुळे आपण कोणालाही केव्हाही गाठू शकतो असा समज झाला. त्यामुळे 'प्लॅनिंग' नावाच्या कल्पनेला डच्चू मिळाला. नियोजनाचं महत्त्व हळूहळू कमी होत होत पार संपलं. अर्थातच याचा वैवाहिक आयुष्यावर, पालकत्वावर आणि संपूर्ण आयुष्यावर फार वाईट परिणाम झाला.*

# 26) कामाचा दर्जा : वस्तूंचं व्यवस्थापन आणि सुबकपणा

मला फार पूर्वी शाळेत असताना ऐकलेलं एक वाक्य पक्कं लक्षात आहे. 'आयुष्यात काहीही करा, पण चांगलं करा, मनापासून करा' त्यातला चांगलं म्हणजेच दर्जा या गोष्टीबद्दल थेट तेव्हापासून माझा शोध चालू आहे.

बांधकामक्षेत्रात प्रत्यक्ष कामाला सुरुवात झाली तेव्हा लक्षात आलं की 'चांगलंच करायचं' हे कठीण आहे आणि 'चांगलंच करवून घ्यायचं' त्याहून कठीण आहे. मी या विषयाचं अधिकृत शिक्षण घेतलं. त्याचं खूप वाचन, चिंतन केलं आणि हा विषय शिकवला देखील. त्यामुळे त्याबद्दल खूप स्पष्ट विचार झाला. काम हातात घेतलं की ते चांगलंच झालं पाहिजे ही वृत्ती फार महत्त्वाची आहे. मी माझ्या प्रत्येक कामात ही गोष्ट पाळतो. कसं तरी मांडलेलं, लिहिलेलं, वागलेलं मला आवडत नाही. प्रत्येक गोष्ट, वस्तू उपयोगी आणि सुबकच हवी असा माझा प्रयत्न असतो, आग्रह असतो.

जगात आम्ही खूप ठिकाणी हिंडलो असलो तरी जपानला अजून जाऊ शकलेलो नाही. आभा आणि श्रेयस तिकडे कामानिमित्त काही वर्षं होते. त्यांच्याकडून आणि इतर अनेकांकडून मी ऐकलंय की जपानच्या संस्कृतीतच सुबकपणा मुरलेला आहे. अगदी छोट्या दुकानात एखादी वस्तू कोणी विकत घेतली, तर ती सुबकपणानी व्यवस्थित बांधून देणं जपानी दुकानदार आपलं कर्तव्यच समजतो. इतर जगाचं जपान या देशाबद्दल काय मत होईल या काळजीपोटी ते सुबकपणा जपतात.

या पार्श्वभूमीवर भारत देश, त्यातली लोकं, संस्था कशा वागतात याबद्दल लाजच वाटते. भारतातल्या एखाद्या बँकेत प्रत्येकजण कॉम्प्यूटरवर काम करतो. तरी हातानी लिहिलेली, घाणेरड्या अक्षरातली एखादी विद्रूप पाटी बँकेत खुशाल लावली जाते. लोक त्याबद्दल काही म्हणत नाहीत हे आपण समजू शकतो. पण बँकेला त्या पाटीची लाज वाटत नाही. हे विशेष आहे.

ठरवलेली, आधी दिलेली कामं न होण्याची कारणं यापैकी विसरणं याचं प्रमाण 33 टक्के असतं असं पूर्वी आपण बघितलं होतं. पुन्हा सर्वेक्षण केलं तर ते प्रमाण कदाचित वाढलेलं आढळण्याची शक्यता वाटते. मुळात लिखाण

करावं असं व्यवस्थापनशास्त्रात सुचवलंय याचं मुख्य कारण अधिक चांगलं जगण्यासाठी हे आहे. दर्जा राखण्यासाठी आहे. त्याबद्दल सर्व जनता फार निरुत्साही आहे हे त्याचं कारण असू शकेल. आपल्या निरनिराळ्या कामांसाठी आपण बँक, दुकानं, सरकारी कचेऱ्या, शाळा, रुग्णालय, दवाखाने, खाजगी व्यावसायिकांची ऑफिसेस अशा ठिकाणी जातो, लोकांची अकार्यक्षमता आणि त्याबद्दलची बेपर्वाई बघून माझ्यासारखा व्यवस्थापन क्षेत्रातला माणूस थक्क होतो.

भिंतीवर चिकटवलेल्या नोटिसा असमांतर असतात. भिंतीवर खडूनी अशुद्ध मराठीत विद्रूप दिसणाऱ्या सूचना कुठेही दिसू शकतात. अशा असुंदर गोष्टी चक्क हिंसकच वाटतात.

●

## 27) बांधकामाचा दर्जा बद्दलच्या गैरसमजुती

आमच्या बांधकामाच्या क्षेत्रातल्या सुपरवायझर्सना व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वं आणि वागणुकीतले बारकावे शिकवताना खूप डोकेफोड करावी लागते. त्यातल्या काही सगळ्यांच्या उपयोगी गोष्टी सांगतो. मापं घेण्याचा कार्यक्रम चालू असला तर टेपवरचं माप डावीकडून उजवीकडे घ्यावं, टेप उलटी धरू नये. प्रत्येक माप लगेच कागदावर लिहून टाकावं. दोन-चार मापं भराभर घेऊन मग ती आठवून लिहायच्या मोहात पडू नये. लिहिताना चूक होऊ शकते.

बेरजा करताना एकक खाली एकक, दशकच्या खाली दशक अशा संख्या शिस्तीनी लिहाव्यात. कॅलक्युलेटर मदतीला असला, तरी छोट्या 10 आकड्यांच्या गटांच्या बेरजा लिहिण्यासाठी कागद वापरावा. झालेल्या आकड्यांच्या बाजूला पेन्सिलनी खुणा कराव्यात, आधुनिक यंत्राचा शोध लागला तरी त्यात माहिती भरणारा माणूसच आहे हे सतत लक्षात ठेवावं.

आता चांगली दर्जेदार बांधकामं म्हणजे काय ते जरा बघूया. त्याबद्दल खूप गैरसमजुती असतात.

उत्कृष्ट माल याचा लोकं जो फक्त दिसायला सुंदर असा अर्थ समजतात तो अपुरा असतो. त्या मालाची ताकद म्हणजेच टिकाऊपणा, मापांचा अचूकपणा आणि सौंदर्य या तिन्ही गोष्टी व्यवस्थापकाला माहिती हव्यात. त्या मालाचा वापर करताना तो बसवण्यासाठी वस्तू चांगल्या दर्जाच्या पाहिजेत.

ज्याप्रकारे ते वापरण्याची योजना असेल त्याची ड्रॉइंग्जही चांगल्या दर्जाची हवीत. हत्यारं चांगल्या दर्जाची हवीत. आणि शेवटी सुपरवायझरला या सगळ्याची माहिती नि अनुभव हवा. अखेरीला सुपरवायझरवर सुपरव्हिजन करणारा चांगला अनुभवी प्रॉजेक्ट मॅनेजर हवा. या सगळ्याचा खर्चही त्याच दर्जाचा येतो तो मालकाला समजलेला आणि खुशीनी मान्य हवा.

थोडक्यात, मालक, बांधकाम सल्लागार, सुपरवायझर्स, लेबर, सप्लायर्स, सगळ्यांनी हा विषय समजावून घेतला तरच चांगल्या दर्जाचं बांधकाम शक्य आहे. 'दर्जा' ही गोष्ट आपोआप घडत नाही. त्यातला प्रत्येक घटक दर्जेदार असला तरच दर्जेदार बांधकाम होतं. त्या सगळ्या घटकांच्या व्यवस्थेच्या मागे दर्जेदार व्यवस्थापन असावंच लागतं.

●

# 28) खाद्यपदार्थांचा दर्जा

खाद्यपदार्थांचा दर्जा हा विषय निघाला की मला माझ्या अमेरिकेतल्या दिवसांची आठवण येते. तिथे रेस्टॉरंटसच्या खाद्यपदार्थांच्या दर्जावर सरकारचं कडक नियंत्रण असतं. रोज रात्री उरलेले पदार्थ टाकून द्यावे लागतात. मी स्वतःच फिलाडेल्फियात स्वतःच्या मालकीचं रेस्टॉरंट चालवयाचो. त्यामुळे ते मला चांगलं माहिती आहे.

इथे भारतीय रेस्टॉरंट चालवणाऱ्यांची सवय आपल्याला माहितीच आहे. आजच्या उरलेल्या बटाट्याच्या भाजीचे उद्या बटाटेवडे करायचे आणि उद्या उरलेल्या बटाटेवड्यांची परवा पुन्हा भाजी करायची. हे असले उद्योग अमेरिकेत केल्यामुळे काही भारतीयांचे परवाने रद्द झाले अशी उदाहरणं मी ऐकली आहेत.

स्वतःचं काम दुसऱ्यासमोर ठेवण्यापूर्वी स्वतः एकदा तपासायचं असतं, तसं खाद्यपदार्थ बनवण्याऱ्यानी त्याची चव घ्यायलाच हवी. लिहिलेला मजकूर स्वतः तपासून मगच दुसऱ्याला द्यायचा. असं नाही केलं तर स्वतःलाच कमीपणा येतो हे लोकांना कसं समजत नाही याचं मला कायम आश्चर्य वाटतं. माझ्या हातून पूर्वी जेव्हा असं झालं होतं तेव्हा मला किती वाईट वाटलं होतं ते आठवतं ना!

मी फारसा स्वयंपाक करत नाही त्यामुळे प्रश्न येत नाही. पण स्वतः केलेले जे काय थोडे पदार्थ करतो ते चाखल्याशिवाय दुसऱ्यासमोर ठेवत नाही हे नक्की. काही बायका सक्त शाकाहारी असल्यामुळे स्वतः चव न घेता मसालेदार चविष्ट चिकन बिकन करतात असं दिसतं. कमाल वाटते.

एखाद्या खानावळीबद्दल, रेस्टॉरंटबद्दल बोलताना जेव्हा लोकं त्याचा दर्जा चांगला असं म्हणतात तेव्हा त्यामागचा प्रत्येक घटक दर्जेदार हवा हा नियम त्यालाही लागू आहे. त्यातला दर्जेदार व्यवस्थापनाचा घटक सर्वांत महत्त्वाचा असतो.

●

## 29) वागणुकीचा दर्जा

मी त्या काळात मानसशास्त्राचा विशेष अभ्यास केलेला नव्हता. पण कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंटच्या कोर्समधे शिकलेल्या लेबर सायकॉलॉजी मधल्या अभ्यासावरून एक गोष्ट मला स्पष्ट कळत होती. मी अमेरिका सोडून स्वतःचा व्यवसाय करण्यासाठी भारतात आलो होतो त्यामधे मला सीनियर पार्टनर चालला नसता, ज्यूनियर पार्टनर तत्त्वतः मान्य होते. पण माझ्या तत्त्वनिष्ठपणामुळे ज्युनियर पार्टनर्सशीदेखील माझं जमणार नाही हे मला माहीत नव्हतं.

ज्यूनियर पार्टनर्सच्या बाबतीत एक प्रश्न नेहमी यायचा. दुसऱ्यांनी सांगेपर्यंत न थांबता स्वतःहून ठरलेली कामं करून टाकावीत, त्यासाठी नोंदींना पर्याय नाही, दुसऱ्यानी आपल्याला पुन्हा पुन्हा आठवण करायला लागली, तर आपला आत्मसन्मान दुखावतो हे लोकांना कसं नाही कळत असा मला प्रश्न पडायचा.

आणखी एक गोष्ट लोक अभिमानानी सांगताना मी बघितलं आहे. ते कधीही एकाच कामासाठी बाहेर पडत नाहीत हे त्यांचं तत्त्व असतं. कामात काम, कामाबरोबर त्या भागातलं दुसरं काम ही त्यांची पद्धत. मला अर्थातच ही पद्धत योग्य वाटत नाही. ठरल्या वेळेत न पोचण्याची शक्यता मला दिसते. सगळी कामं घाईत आणि अर्धवट होण्याची मला त्याहूनही जास्त काळजी वाटते.

रस्त्यात भेटलेल्या माणसाला कामाबद्दलचा निरोप मी उभ्याउभ्या, घाईघाईनी कधीही सांगत नाही. रस्त्यावर उभ्यानी गप्पांना सुद्धा माझा नकार असतो. घरात किंवा ऑफिसमधे व्यवस्थित बसूनच मी बोलतो. जे करायचं ते नीट आणि चांगल्या दर्जाचं हे मगाशी सांगितलेलं तत्त्व वागण्या-बोलण्याबद्दलही तसंच आहे. दुसऱ्याचं पूर्ण लक्ष असतानाच बोलायचं. सतत अधिक चांगलं करण्याचा प्रयत्न करणारा अशा अर्थी इंग्लिशमधे 'परफेक्शनिस्ट' असा शब्द आहे. म्हणजे परफेक्ट नाही. अशा माणसाला आसपासच्या इतर लोकांच्या वागणुकीचा त्रास होणार हेही नक्की. तो त्रास करून न घेण्याचं तंत्र त्यांनी शिकून घ्यायला लागतं. त्याचबरोबर हेही अशा माणसानी लक्षात ठेवलं पाहिजे की, लोकांना त्याच्याविषयी थोडी भीती, थोडा दुरावा वाटेल, आदर वाटेल, पण तो लोकप्रिय कधीही होणार नाही. सरकारी कचेरीत जाऊन काम करवून घ्यायला असा माणूस पूर्णपणे

नालायक ठरतो.

प्रत्येक माणसाचा रोजच्या जगण्यातला एक उद्देश नक्की असतो. स्वतःला स्वस्थ वाटणं किंवा मनःशांती हा हेतू लक्षात घेतला तर दोन प्रकारच्या माणसांनी दोन निराळ्या गोष्टी लक्षात घ्यायला हव्यात. परफेक्शनिष्ट माणसानी व्यवस्थापनपद्धती वापरायच्या, पण त्या स्वतःच्या चिंता कमी करण्यासाठी. आळशी माणसानीही व्यवस्थापनपद्धती वापरायच्या, पण त्या स्वतःची शिस्त आणि जिद्द वाढवण्यासाठी. एक महत्त्वाची गोष्ट सांगतो, पैसे कमवण्याची आनुवंशिकता, उपजत अंग, जिद्द, हातोटी, वाक्चातुर्य आणि नशीब या गोष्टी असाव्याच लागतात. व्यवस्थापनशास्त्रात वागायचं कसं हे सांगितलेलं असतं. पैसे कसे मिळवावेत हे अगदी स्वतंत्र शास्त्र आहे. खरं म्हणजे मला ते समजलंय असंही मी म्हणणार नाही.

माझ्या बांधकामक्षेत्रातल्या निरनिराळ्या वेळच्या अनेक भागीदारांचा हा प्रश्न अगदी नेहमी असायचा. सगळी व्यवस्थापनशास्त्राची बारकाव्यासकट तंत्र आम्ही शिकायला, अंमलबजावणी करायला तयार आहोत. पण त्यामुळे लौकर जास्त कमाई होईल का? त्या प्रश्नाचं उत्तर नाही असंच आहे. पैसे, समाधान दोन्ही मिळतील. समाधान आधी मिळेल, पैसे सावकाश मिळत जातील. त्यांना हे पटणं कठीण असायचं कारण त्यांचा मार्ग 'फास्टबक' हा होता.

मागे मी म्हणालो तसं जास्त रोख रक्कम बाळगायची नि मग प्रवास करायचा असला तर आतल्या चड्डीला नोटांच्या आकाराचे खिसे, त्यात नोटा ठेवलेल्या त्याही प्लास्टिक पिशवीत आणि जरूर तेव्हा मोरीत जाऊन हवे तेवढे पैसे बाहेर काढणं यासारखा दुसरा सुरक्षित मार्गच नाही. समजा, रोख रक्कम खिशात मावण्याजोगी नसल्यामुळे बॅगमधे ठेवायची गरज असली तर प्रवासामधल्या स्टॉपवर ती बॅग बरोबर घेऊन जाणं याला काही पर्याय नसतो. ती हरवण्याचा, चोरीला जाण्याचा धोका परवडत नाही. धोक्यापेक्षा गैरसोय परवडली. माझ्यावर एकट्यानी प्रवास करताना असा प्रसंग अनेकवेळा आलेला आहे.

शोभा आणि मी पालक शिक्षणाचे वर्ग घेतो. त्याच्यात बऱ्याच वेळा विषय निघतो की, वागणुकीचा दर्जा म्हणजे काय हे पालकांना आता समजलं आहे. पण मुलांना दर्जा ही कल्पना कशी शिकवायची?

याचं उत्तर सोपं नाहीय, पण एक गोष्ट मात्र आम्ही सांगतो. उत्तम दर्जाच्या कामाबद्दल लहान मुलाकडे आग्रह धरण्याऐवजी मुळात असेल तशा कामाला प्रोत्साहन देणं महत्त्वाचं आहे.

पालकांच्या स्वतःच्या कामाचा, वागणुकीचा दर्जा कायम उत्तम हवा. मुलांसमोर अनुकरणासाठी स्वतःचा आदर्श हवा. मुलांच्या कामाचा दर्जा टप्प्याटप्प्यांनी वाढला तर ते ठीकच आहे. मुलांचं वय जसं वाढेल तसा दर्जाच्या अपेक्षाही टप्प्याटप्प्यांनी वाढवत न्याव्या. मोठेपणी मात्र जे करायचं ते उत्तमचं हवं याची सबंध कुटुंबानी जाणीव ठेवावी.

●

*प्रत्येक माणसाचा रोजच्या जगण्यातला एक उद्देश नक्की असतो. स्वतःला स्वस्थ वाटणं किंवा मनःशांती हा हेतू लक्षात घेतला तर दोन प्रकारच्या माणसांनी दोन निराळ्या गोष्टी लक्षात घ्यायला हव्यात. परफेक्शनिष्ट माणसानी व्यवस्थापनपद्धती वापरायच्या, पण त्या स्वतःच्या चिंता कमी करण्यासाठी. आळशी माणसानीही व्यवस्थापनपद्धती वापरायच्या, पण त्या स्वतःची शिस्त आणि जिद्द वाढवण्यासाठी.*

# 30) पोशाख आणि त्याचे खिसे

स्वतःच्या कपड्यांच्या व्यवस्थेचीही पद्धत ज्यानी त्यानी ठरवायची असते. माझे सगळे कपडे हँगरवर असतात. त्यामुळे जागाही कमी लागते आणि कपडे व्यवस्थित देखील राहतात. लगेच सापडतात. कपड्यांच्या घड्यांपेक्षा हँगर पद्धत फारच सरस असते. मी तर कायम तशीच वापरतो.

दुर्दैवानी बाजारातल्या तयार कपड्यांच्या खिशांच्या सोयी आपल्या हातात नसतात. पुरुषांच्या तयार शर्टला डावीकडे एकच खिसा असतो नि तयार पॅटला उजवीकडे एकच हिपपॉकेट असतं. माझ्या खिशांच्या सोयीच्या गरजेमुळे मला ते आल्टर करून लागतातच.

बाजारात खूप खिसे असलेले शर्टस् आणि पँटस मिळतात. पण त्याचा कपड्यांच्या, खिशातल्या वस्तूंच्या व्यवस्थापनाशी काही संबंध नाही. ती नुसती फॅशन असते. ते खिसे निरूपयोगी असतात, फारच क्वचित त्या खिशांचा वापर कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी होतो, आणि बहुतेक लोकं त्या कपड्यात सोंगंच दिसतात.

काही लोक असाही वाद घालतात की बायकांच्या पोषाखामधे खिशाची सोय नसते. हे मला पटण्याजोगं नाही. एक तर ड्रेसला खिसा असलेल्या खूप बायका मी बघितल्या आहेत. शिवाय छोटी गळ्यात अडकवण्याची मिनीपर्स घेऊन हिंडणाऱ्या बायकाही खूप आहेत. त्यामुळे मोबाईल, डायरी, पेन या गोष्टी स्त्रियांना बाळगता येत नाहीत हे विधान मला कधीच पटणार नाही.

काही कपड्यांच्या दुरुस्त्या स्वतः करण्याइतक्या छोट्या असतात, पण त्या लक्षात ठेवून कराव्या लागतात, त्यासाठी डायरीत नोंद जरूर असते. नाहीतर घराबाहेर गेल्यातर लक्षात येतं की आपण फाटलेला, उसवलेला, गुंडी किंवा हूक तुटलेला कपडा चुकून घालून भलत्या ठिकाणी आलेलो आहोत.

परदेशात जाताना बरोबर अत्यावश्यक असलेल्या पासपोर्टसारख्या वस्तू जिवापाड जपाव्या लागतात. त्यासाठी पोषाखाचा खास विचार आणि व्यवस्था माझ्या मते फार जरुरीची आहे. गळ्यात अडकवण्याचा असलेला छोटा पाऊच हे त्याचं उत्तर असतं. त्यात पासपोर्ट, पैसे, तिकीट अशा गोष्टींच्या जागा

ठरलेल्या हव्यात. अशा सगळ्या व्यवस्थांची जरूर असते. पाऊचऐवजी अंगावरच जाकीट आणि त्यात ठरलेल्या ठिकाणी ठरावीक खिसे ही सवय सर्वांत चांगली. जाकीट, स्वेटर, विंडचीटर असला, तर त्याच्या गुंड्या समोर आणि 'फुल ओपन' हव्यात हे सांगायला नकोच.

खिशांबद्दल आपण मगाशी बोललो होतो. पुरुषांच्या शर्टला खिसे छातीवर हे निदान शक्य असतं त्यामुळे पुरुषांना जाकिटाशिवायही खिशांची व्यवस्था शक्य असते. स्त्रियांच्या पोषाखात मात्र असे खिसे शक्य नसल्यामुळे त्यांना पातळ कपड्याचं का होईना जाकीट, कोट असं काहीतरी वापरावंच लागतं. तरच वस्तूंची नीट व्यवस्था शक्य असते.

पर्समधलं वस्तूंचं ठिकाण, खिशातल्या वस्तूंचं ठिकाण ठरलेलं हवं. एका खिशात एकच वस्तू ठेवायची. कारण एक काढताना दुसरी नकळत पडू शकते.

सर्व कपड्यांच्या खिशांचं ठिकाण तेच हवं. त्यासाठी कपडे आल्टररकडे द्यावे लागले तरीही त्याचा आग्रह धरायला हवा.

स्वतःच्या पैशाच्या, व्हिजिटिंग कार्डाच्या पाकिटाची व्यवस्था नियमित तपासावी. पँटच्या मागच्या खिशात पैशाचं पाकीट ठेवायचं नाही, कारण पाकीटमारासाठी सर्वांत सोपा खिसा तो असतो.

मी स्वतः 'हिपपॉकेट' मधून पाकीट चोरीला गेल्याचा अनुभव एकदाच घेतला आणि पुन्हा तसं होऊ न देण्यासाठी तडकाफडकी पुढच्या योग्य व्यवस्थेच्या मागे लागलो. अजूनही पँटच्या मागच्या खिशात पैशाचं पाकीट, क्रेडिट कार्ड वगैरे ठेवून ऐटीत जाणारा पुरुष दिसला, मी मनात म्हणतो 'चालला पाकिटमारांचा आयता बकरा.'

●

# 31) बॅगचा वापर

मी स्वतः वयाच्या 15व्या वर्षी आर्किटेक्चर कॉलेजला गेलो. तेव्हापासून मी उपजत बुद्धीनी वह्या-पुस्तकांसाठी कायम बॅग वापरतो. व्यवस्थापनाचं शास्त्रशुद्ध शिक्षण मी त्यानंतर नऊ वर्षांनी घेतलं. त्यामधे बॅगच्या वापराचा उल्लेख स्पष्टपणी समोर आल्यावर मला समाधान वाटलं. मधली नऊ वर्षं मात्र कॉलेजमधे शिकताना, मग नोकरीत, मग शिकवताना मित्रमंडळींनी माझी टिंगलच केली. मी कधी ते मनावर घेतलं नाही. कारण माझा आग्रही स्वभाव. पण लोकांची मानसिकता गेल्या 55 वर्षांत जराही बदललेली नाही.

या एका बाबतीत पुरुषांना त्यांच्या पोषाखसंकेताचा भरपूर फायदा घेता येतो. खूप महत्त्वाच्या गोष्टी शर्टच्या खिशात आणि कागदपत्रं बॅगेत असं ते करू शकतात. महत्त्वाची कागदपत्रं चुरगाळून चालत नाहीत. त्यामुळे सॉफ्टबॅग चालत नाही, हार्डबॅगच लागते. हे सगळं मी जबाबदारीनी वागण्याचा आग्रह असलेल्या पुरुषाचं वर्णन करतोय. प्रत्यक्षात नव्याण्णव टक्के पुरुष जबाबदारीनी न वागणारेच असतात. सगळ्यात सर्वोच्च अधिकाराचं क्षेत्र म्हणजे न्याय यंत्रणा सांभाळणारे वकील जिथे बॅग न वापरता हातात फाईल्स घेऊन रस्त्यावरून हिंडतात तिथे इतरांचं काय?

स्त्रियांची गोष्ट निराळी. त्यांना पुरुषांसारखे खिसे नसतात त्यामुळे त्या पर्स वापरतात. पर्स ही 'फाईल साइझ' नसते. त्यामुळे कागदपत्रांसाठी निराळी बॅग किंवा एकच सर्वसमावेशक बॅग स्त्रिया वापरतात. काहीजणी कागदांची खुशाल घडी करतात.

थोडक्यात काय, जबाबदारीनी कागदपत्रं हाताळणं या विषयाचा बहुतेक ठिकाणी बोऱ्या वाजलेला असतो. बॅगच्या विषयात माझं मत असं की, सर्वांत चांगली बँग म्हणजे व्हर्टिकल बॅग. त्याची दिशा बदलत नाही. ती कायम उभीच्या उभी राहिल्यामुळे सगळ्या प्रकारच्या वस्तू सुरक्षित राहतात.

आपल्या रोज वापरायच्या बॅगमधे एक बऱ्यापैकी मोठी ताकदवान नायलॉनची पिशवी घडी करून बाळगण्यात खूप फायदे असतात. हातात छोट्या अनेक वस्तू म्हणजे त्यातली एखादी वस्तू पडण्याचा, विसरण्याचा धोका असतोच. वस्तूंची

संख्या वाढली तर त्या मोठ्या बॅगमधे आपल्या नेहमीच्या बॅगसकट सगळ्या वस्तू टाकून 'एक डाग' करण्याची शक्यता आपल्या हातात पाहिजे.

ज्या लोकांना हिंडत हिंडत कामं करत पुढे जायचं असतं त्यांनी खरं म्हणजे आवश्यक त्या कागदापत्रांचा क्रमही बॅगमधे लावलेला असला तर फारच छान. त्यासाठी बॅगेत ठेवण्याचं 'ॲकॉर्डियन मल्टी फोल्डर' बाजारात मिळतं. त्याशिवाय डायरीमधे नोंदी असाव्यात लागतात. जेवढी परीक्षा कठीण तेवढी तयारी जास्त या नियमाप्रमाणे एकदा घराबाहेर पडलं की सलग 2-4 ठिकाणी जाणाऱ्याला तयारी जास्त करावी लागते. मधे कधीकधी वेळही काढावा लागतो. तेव्हा वाचण्यासाठी कादंबरी, मासिक असं काहीतरी बॅगेत ठेवावं लागतं. पिण्यासाठी पाणी, औषधं तर लागतातच. लिहिण्यासाठी टणक पृष्ठभागाची जरूर पडते म्हणून पुठ्ठा बॅगेत लागतो. फोल्डिंग छत्रीचा निराळा कप्पा बॅगेत असावा लागतो.

ज्या व्यक्तीला वाचण्यासाठी चष्मा लागतो त्यांनी तो स्वतःचा चष्मा सतत बॅगमधे ठेवूनच हिंडलं पाहिजे. कुणाकडे तरी गेल्यावर 'चष्मा नसल्यामुळे अमूक गोष्ट आता वाचू शकत नाही' असं सांगावं लागणं हे शोभण्याजोगंच नाही.

त्या बॅगमधे कुठच्या कप्प्यात काय ठेवायचं याचीही शिस्त स्वतःची स्वतः ठरवायची आणि पाळायची लक्षात ठेवायची असते. पासपोर्टसारखं महत्त्वाचं डॉक्युमेंट हरवलं अशा समजुतीनी प्रचंड ताण, अनेक फोन, चकरा झाल्यावर आपल्याच बॅगच्या एका कप्प्यात तो पासपोर्ट दिवसअखेर सापडला अशी उदाहरणं माझ्या माहितीत आहेत. परदेश विमान प्रवासात तर एक विशिष्ट छोटा पाऊच अशा छोट्या-छोट्या वस्तू आपल्या बॅगमधे अस्तव्यस्तपणे पसरू नयेत म्हणून, त्या वस्तू एका छोट्या प्लास्टिकच्या पिशवीत टाकून त्याभोवती रबरबँड गुंडाळावा. रबरबँडस छोटे तसेच मोठेही मिळतात ते वापरावेत. फार महत्त्वाची किंवा सांडणारी वस्तू प्लास्टिक पिशवीत असली, तर दोन रबरबँडस वापरावेत. कारण एक रबरबँड अकस्मात तुटू शकतो.

परदेशाच्या प्रवासाला विमानानी जायचं असल्यामुळे आपलं सामान आपल्या नजरेसमोर नसतं. हजार प्रवाशांच्यात एखाद्याचीच बॅग हरवते हे खरं असलं, तरी ती एक व्यक्ती आपणच ठरण्याची शक्यता लक्षात घेऊन बॅगेतल्या सामानाची यादी स्वतःजवळ, बॅगमधे पासपोर्टची झेरॉक्स एवढी काळजी घ्यावी लागते. आणि हे सगळ खात्रीनी करण्यासाठी आपल्या डायरीत त्याच्या नोंदी लागतात.

●

# 32) घरातल्या वस्तू

दुकानात मिळणाऱ्या कॅरी बॅग्ज अनेकांना फार सोयीच्या वाटायच्या असं अनेकांनी मला सांगितलंय. त्या मिळेनाशा झाल्या हे योग्यच झालं. पण स्वतःकडे एक पिशवी असावी हे बहुतेकांना पचत नाही. त्यामुळे हातात किंवा शर्टमधे वस्तू घेऊन जाताना लोक दिसतात. व्यवस्थापनशास्त्राच्या म्हणण्याप्रमाणे प्रत्येक अडचणीला मार्ग काढण्याची व्यवस्था स्वतःजवळच पाहिजे. आपल्या बॅगमधे बारीक घडी होऊ शकणारी नायलॉनची पिशवी कायम हवीच. घरी परत येताना सामानाची खरेदी मला नेहमी करावी लागते तेव्हा याचा फार उपयोग होतो.

जुनी वस्तू आधी संपवून मग नवीन वस्तू वापरावी हे तर प्रत्येकाला पटण्याजोगं आहे, पण त्याची काही तरी व्यवस्था करायची असते. ती बरेच लोक करत नाहीत. घरामधल्या कपाटातल्या वस्तू त्यासाठी विशिष्ट पद्धतीनी लावाव्या लागतात. फ्रीजमधे वस्तू त्या पद्धतीनी लावाव्या लागतात. काही दुकानांमधे वस्तूंच्या मागे स्प्रिंग बोर्ड लावण्याची पद्धत असते. पुढची वस्तू काढली की मागची आपोआप पुढे सरकते. अशी व्यवस्था फार कमी ठिकाणी दिसते. बहुतेक ठिकाणी काही व्यवस्थाच नसते. अनेक घरांच्यात फ्रीजमधे वस्तू थंड करून फेकून द्यायच्या असंच चालू असतं. 'ड्रायफ्रूट'च्या चांगल्या दुकानात बघितलं तर याबाबतीतली व्यवस्था म्हणजे काय ते समजेल. उभ्या बरणीच्या तळाला तोंड आणि झडप अशी रचना असते. एकदा जुना माल आधी संपला पाहिजे आणि तोही खराब होण्याच्या आत ही कल्पना स्पष्ट झाली की कृतिशील माणूस त्या दिशेनी कामाला लागतो. त्याचबरोबर कृतिशिथिल आणि कृतिशून्य माणसं आसपास असतातच. त्यांची खरी काळजी आहे.

घरात वस्तू ठेवण्याचं ठिकाण पक्कं हवं. घरातल्या संबंधितांना ते माहिती हवं. आणि इतरांना न सांगता कोणी त्यात बदल करायचे नाहीत हे पाळायला हवं. डबे, बरण्यांवर वस्तूंची नावं लिहिणं हा एक मार्ग आहे. शिवाय सगळ्या प्लास्टिकच्या पारदर्शक बरण्याही काही लोकं वापरतात. कपाटं, हॅंगर्स, ड्रॉवर्स

याचेही खूप प्रकार मिळतात.

अगदीच ज्यांना परवडत नाही त्यांना आपण काही म्हणणार नाही, पण मध्यमवर्गीय लोकांनी घरातल्या वस्तू नीट ठेवायलाच हव्यात असं मला वाटतं.

●

## 33) लिखाणाची शिस्त, सुबकपणा

मला स्वतःला असुंदरतेचा लहानपणापासून तिटकाराच आहे. त्यामुळे मला राग येतो, निराशा येते, वाईट वाटतं. काहीही असलं, कुठचीही वस्तू, कुठचंही काम, कुठचीही रचना सुबक, दिसायला चांगली हवी. अनेक लोकांना ते खपतं आणि माझ्यासारख्यांना खपत नाही हीच तर अडचण आहे.

लिहिण्यासाठी कच्चा कागद घेतला तरी तो नीटच हवा. समास सोडून लिहायला हवं. यादी असली तरी ती नीट हवी. कुठचा तरी खराब कागद ओढून त्याचा तुकडा फाडून वापरण्यापेक्षा कच्चं पॅड तयार हवं. समासाचं महत्त्व कित्येक लोकांना समजत नाही. समास नसला तर कागदाला भोकं पाडून तो फाईलमधे कसा लावणार? सुटा ठेवलेला कागद म्हणजे क्रम बदलण्याचा किंवा हरवण्याचा धोका असतो.

मी तर स्वतः कुठचंही काम चालू करण्यापूर्वी त्याला लागणाऱ्या सगळ्या वस्तू तपासतो, हव्या तशा मांडतो, बसण्याची जागा हवी तशी नीट करून घेतो, सगळी तयारी तपासून मगच कामाला सुरुवात करतो. नंतरच्या व्यत्ययांनी एकाग्रता ढळल्यामुळे 15-20 मिनिटं वाया जाण्यापेक्षा आधी 5 मिनिटं गेलेली मला जास्त चांगली वाटतात. स्वतःचं काम पुरं झालं की स्वतः ते काम एकदा तपासून मगच दुसऱ्यासमोर ठेवायचं असतं. कारण 'सिली मिस्टेक' केव्हाही कोणाच्याही हातून होऊ शकते.

आधी उल्लेख केलेली एक गोष्ट पुन्हा सांगतो. आपण दुसऱ्याला कुठचाही कागद दिला, तर त्याची झेरॉक्स कॉपी आपल्याकडे ठेवलीच पाहिजे. त्यासाठी कष्ट, खर्च, वेळ, हे सगळं होणारच. काम पुरं झालं की असे कागद साठतील हेही खरं, पण तरी हा नियम कडकपणे पाळलाच पाहिजे.

काही लोक कागदपत्रं हातातून घेऊन येतात तेही व्यवस्थापनशास्त्राला मान्य नाही. सुटा कागद म्हणजे पडण्याचा, खराब होण्याचा किंवा हरवण्याचा धोका. प्रत्येक जबाबदारीचा दावा करणाऱ्यानी बॅग वापरलीच पाहिजे. त्यातच कागदपत्रं ठेवली पाहिजेत.

मगाशी आपण बोललो तसा व्यवस्थापनशास्त्राच्या आग्रहाप्रमाणे सुटा

कागद ठेवायचाच नसतो. सुटा कागद चालत नाही तसा बिनसमासाचा कागद चालत नाही. बिनतारखेचा चालत नाही. तात्पुरता वापर असेल, तर कागद प्लास्टिक फोल्डरमधे ठेवायचा असतो आणि जास्त काळ सांभाळून ठेवायचा असला, तर फाईलमधेच ठेवलेला लागतो. फोल्डरमधे कागद घालताना कागदाची वरची बाजू आणि फोल्डरची वरची बाजू जुळावी लागते. फोल्डरमधे कागद उलटा घातला तर फोल्डर उचलल्यावर नैसर्गिक प्रेरणेनी माणूस त्यावर काय लिहिलंय ते ओझरतं बघण्यासाठी फोल्डर उभा धरतो आणि कागद खाली पडतात.

कागदपत्रांसाठी प्लास्टिक फोल्डर्स, फाईल्स घरीही आवश्यक असतात. केवळ ऑफिसमधे नाही. या गोष्टी आपल्याला पाहिजे तशा तयार नाही मिळाल्या तर बनवण्यासाठी खूप साहित्य मिळतं. घरच्या कागदपत्रांच्यामधे महत्त्वाचे, मध्यम, कमी महत्त्वाचे असे भाग असतात, हे समजण्याजोगं आहे. खूप महत्त्वाच्या गोष्टींसाठी फाईल्स, मध्यम महत्त्वाच्या कागदपत्रांसाठी प्लास्टिक फोल्डर्स हे तर वापरायलाच हवं, पण त्यापेक्षा कमी महत्त्वाच्या गोष्टीसाठी स्प्रिंग क्लिप, निदान रबरबँडस यातलं काहीतरी वापरायलाच पाहिजे. कुठेही लोळत पडलेला कागद असा व्यवस्थापनशास्त्राप्रमाणे असूच शकत नाही. जो कागद, जी वस्तू निरूपयोगी आहे ती वेळेवर फेकून देणंच फक्त योग्य असतं. 'फेकण्याचे कागद' असं वर लिहिलेलं फोल्डरही जरुरीचं असतं. कागदांच्या गठ्ठ्याला स्टेपल कशी मारायची हेही ठरलेलं असतं. कोपऱ्यात वरती एक तिरकी छोटी स्टेपलपिन हा काटकसरीचा निर्णय झाला. पण कागदाच्या गठ्ठ्याला वर आणि खाली असं दोन ठिकाणी स्टेपल पिन्स मारलेल्या हव्यात, नाहीतर हाताळण्यात वरचा कागद गठ्ठ्यातून निसटू शकतो. गठ्ठा जाड असला तर मोठा स्टेपलर नि मोठ्या पिन्सच लागतात.

फाइलिंगचा प्रकार, फाइलिंग पद्धत याबाबतीतही व्यवस्थापनशास्त्राचं काही म्हणणं आहे. क्लिप फाईल आणि रिंग फाईल असे फाइलचे 2 मुख्य प्रकार असतात. थोड्या तात्पुरत्या उपयोगासाठी प्रेस फाईलही वापरतात. क्लिप फाईल कार्डशीटची बनवलेली, जाडीला कमी आणि किमतीला कमी असल्यामुळे खाजगी संस्थांच्यात जास्त लोकप्रिय. सरकारी कचेऱ्यांच्यात स्वस्तात स्वस्त म्हणजे कागदाच्या कोपऱ्याला भोक आणि दोराचा 'टॅग' अशी पद्धत असते. ती इतकी वाईट असते की, जागतिक पातळीवरचं व्यवस्थापनशास्त्र त्याचा विचारही

करू शकत नाही. त्यातला कागद गठ्ठ्यामधून सुटून फाटून कुठेही, केव्हाही जाऊ शकतो. क्लिप फाइलमधे कागद लावताना नवीन आलेला कागद वर लावायचा म्हणजे लगेच सापडावा एवढाच विचार असतो. आधीचा कागद काढायचा झाला, तर वरचे कागद काढून बाजूला ठेवावे लागतात. त्यामधे धोका असतो. त्याशिवाय एका कागदाच्या ऐवजी जास्त कागदांचा संच फाइलला लावलेला असला, तर कागदांच्या 1,2,3 च्या क्रमाचा घोटाळा सुरू होतो.

या सगळ्या प्रश्नांना व्यवस्थापनानी 'बुक फॉर्म फायलिंग' नावाचा उपाय शोधलेला आहे. त्यातली मुख्य कल्पना अगदी सोपी आहे. पुस्तकात पान क्र.1 नेहमी पुढे आणि शंभरावं पान शेवटी असतं. तशीच फाइलमधल्या कागदांची रचना हवी. साधी क्लिप फाईल उलटी करून वापरली, तर तशी रचना करता येते. रिंग फाईल वापरली की हा प्रश्न आपोआप सुटतो. जास्त कागद असले की बॉक्स फाईल वापरतात तीही लोकप्रिय आहे. सी.क्यू.एस. प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंटमधे 'बुक फॉर्म'च लागतो आणि त्यामुळे रिंग फाईलच वापरण्याची पद्धत आहे. जे कागद तात्पुरते बाळगायचे आहेत त्यांच्यासाठी फोल्डर वापरायचं असतं. जरूर असली तर ते फोल्डरही फाइलला लावता येतं.

आपण कुठच्या सरकारी कचेरीत गेलो असलो तर तिथल्या टेबलावर आधी ठेवलेले कागदांचे ढीग ठेवलेले असतात. लक्षात ठेवण्याची गोष्ट म्हणजे त्या आधीच्या कागदपत्रांवर आपले कागद ठेवण्यात धोका असतो. आपले कागद आपल्या बॅगमधेच हवेत. किंवा निदान टेबलावरचे कागद बाजूला सारून मग तिथे आपले कागद ठेवले पाहिजेत. एकाच्या कागदात दुसऱ्याचे कागद मिसळले तर होणारा घोळ काही विचारायलाच नको.

सध्या हस्तकला (क्राफ्ट) ही गोष्ट जवळजवळ लुप्त झाली आहे. बाजारात तयार मिळते तीच गोष्ट लोक वापरतात. त्यामुळे स्वतःची डायरी स्वतः बनवून घ्यावी ही कल्पना पचनीच पडत नाही. प्रत्येक कागदावर ठराविक ठिकाणी तारीख हवीच. तारखेशिवाय कागदपत्रं लावताच येत नाहीत. कागद लावायचे एकदा ठरले की तारखेच्या क्रमानी हा एकच पर्याय योग्य ठरतो.

बँकेत, पोस्ट ऑफिसमधे, सरकारी कार्यालयांमधे दुसऱ्याकडे पेन मागत हिंडणारी हजारो माणसं निरनिराळ्या वेळेला मी बघितली आहेत. दुसऱ्याचं पेन लिहिण्यासाठी घेऊन परत न करता निघून जाणारे विद्वान बघितले आहेत. अशा वेळेला माझं पेन दुसऱ्यानी घेतल्यामुळे मला निघण्याची घाई असून मी खोळंबून

बसल्याचंही मला आठवतंय. अशा लोकांचं मला खरोखरच आश्चर्य वाटतं.

पत्रलेखन, हस्ताक्षर वगैरे विषयांना या कॉम्प्युटर जगात फारसं महत्त्व नाही असं खूप लोक मानतात. काही प्रमाणात ते खरं आहे. पण तरी चांगल्या हस्ताक्षराचं आणि पत्रलेखनाच्या कलेचं महत्त्व समजणारे, मानणारे अजूनही बरेच लोक आहेत. मी मागे हस्ताक्षर सुधारण्याचे वर्गही चालवायचो. अजूनही ज्यांचा दिवसभर कॉम्प्यूटरसमोर बसण्याचाच रोजचा उद्योग आहे तेवढे सोडले तर बाकीच्यांना हातानी पत्र लिहिण्याचे प्रसंग येतातच. पत्र समांतर ओळीत लिहिण्याच्या फक्त 2 युक्त्या इथे सांगतो. एक म्हणजे कागदामागे जाड काळ्या रेषा समांतर मारलेला गाईड पेपर ठेवून लिहायचं. दुसरा मार्ग कागदाला घड्या आधी मारून घेऊन त्यानंतर त्या घड्यांच्या साहाय्यानी समांतर लिखाण करायचं. नाहीतरी नंतर पाकिटात टाकण्यापूर्वी कागदाला घड्या मारायच्या असतातच, त्या आधी मारायच्या एवढंच.

काही कागदापत्रांच्या शिस्तीबाबत व्यवस्थापनशास्त्र फार स्पष्ट आहे. काळ्या रंगातल्या छापील फॉर्मवरच्या रिकाम्या जागा भरताना निळ्या शाईचं पेन वापरावं आणि लिहिलेल्या मजकुरात दुरुस्त्या करायच्या असल्या, तर लाल पेननी खुणा कराव्यात. काळ्या रंगातल्या मजकुरामधे काळ्याच शाईनी केलेल्या दुरुस्त्या निसटल्या नाहीत तरच नवल. आता हे सगळं करायचं तर काळं, निळं, लाल पेन आपल्यापाशी ठेवायला पाहिजे ना! तीच तर अडचण असते. त्याखेरीज व्यवस्थापनशास्त्र असंही म्हणतं की स्वतःच्या हातून घोटाळा होऊ नये म्हणून पेनचा बाहेरचा आणि रिफिलचा रंगही तसाच असावा. लालबॉडी-लाल रिफिल, काळी बॉडी-काळं रिफिल वगैरे. शिवाय एक पेन्सिल, टोक करायला ब्लेड आणि इरेझरही हवंच. यापैकी कशाचं रिफिल संपलं तर ते बदलण्याबद्दल डायरीत नोंदही हवी.

आपल्याकडून दुसऱ्याला पत्र जाणार असलं तर एकमेकाला जोडलेले सगळे कागद एका आकाराचे हवेत. त्यात सौंदर्य आणि सोय दोन्ही असतं. पूर्वी फुलस्केपची पद्धत होती. गेली काही वर्षं 'इंटरनॅशनल पेपर स्टॅंडर्ड' आल्यावर 'अे-4' हा सर्वांत सोयीचा आकार जगभर मान्य झाला. तेव्हापासून व्यवस्थापनाशास्त्राची माहिती किंवा कदर असणाारे लोक 'अे-4'चेच कागद सगळीकडे वापरतात. कागदांच्या आकारात फार फरक असला, तर एखादा कागद बघताना, मोजताना निसटूही शकतो.

माझ्याकडे कधीकधी काही कागदपत्रं लिफाफ्यातून येतात. त्या लिफाफ्याचा आधी कोणीतरी वापर केलेला असतो. त्यामुळे टु आणि फ्रॉम अशी दोन नाव-पत्ते त्यावर लिहिलेले असतात. त्या लिफाफ्याचा पुन्हा वापर करणं आपण पर्यावरणाच्या दृष्टिकोनातून समजू शकतो. पण आधीचे पत्ते खोडण्याचीही तसदी न घेता तो लिफाफा माझ्याकडे आलेला असतो याला काय म्हणायचं?

हा कागदपत्रांचा दर्जा सांभाळायचा असला, तर जेवढा वेळ कागदपत्रं तयार होण्यासाठी लागणार असं आपल्याला वाटत असेल तो कमी पडला तर त्याचा परिणाम त्या कागदपत्रांच्या दर्जावर होणारच. त्यासाठी आणखी एक गोष्ट आम्ही व्यवस्थापनशास्त्र जाणणारे लोक करतो. जे ज्या दिवशी दाखवायचं द्यायचं असेल ते आधीच्या दिवशीच तयार करायचं. आधीच्या दिवशी तयार ठेवल्यामुळे होणारा मुख्य फायदा म्हणजे काही कारणानी स्वतःचा वेळेचा अंदाज चुकलाच, तर वेळ हाताशी असतो. आणीबाणी आली तर संध्याकाळी जास्त वेळ थांबायला स्टाफला सांगता येतं. जरूर वाटलं तर रात्रपाळीदेखील ठरवता येते. दुसऱ्या दिवशी अशा गोष्टींचा विचार करायला मुभाच नसते. रात्री उशिरापर्यंत काम शक्यतोवर टाळलंच पाहिजे, पण खराब दर्जापेक्षा आदल्या दिवशीची रात्रपाळी बरी एवढाच त्याचा अर्थ आहे.

ही गोष्ट निव्वळ कागदपत्रांनाच नाही, तर प्रत्येक कामाला लागू आहे. नाहीतर स्वतःच्या परीक्षेत स्वतः नापास होण्याचं प्रमाण वाढेल नाहीतर काय?

दर्जा, उपयुक्तता, सुबकपणा या सगळ्यांचा विचार करताना स्वतःच्या पोषाखातला नीटनेटकेपणा गृहीत धरलेला आहे.

स्वतःचं बाह्यरूप कायम नीटनेटकं ठेवायलाच हवं. त्यासाठी सतत प्रयत्न करत रहायचे. व्यक्ती, वस्तू, रचना, परिसर प्रत्येक गोष्टीला हे लागू आहे. प्रत्येकच गोष्ट सुबक आणि आकर्षकच हवी. स्वतःचा चेहरा देखील सतत नीटनेटका ठेवणं ही वागणुकीच्या दर्जातलीच गोष्ट आहे.

●

# 34) टॉलरन्स म्हणजेच सवलती

व्यवस्थापनशास्त्रात हे स्पष्टच म्हटलेलं आहे की शंभर टक्के कार्यक्षमतेचा आटोकाट प्रयत्न केला की अठ्याण्णव टक्क्यांपर्यंत दर्जेदार काम हातून होण्याची शक्यता निर्माण होते.

हा 2% फरक आहे तो म्हणजे 'टॉलरन्स'.

संबधित सर्व लोकांचा वागणुकीचा दर्जा चांगला हवा. त्याचबरोबर सगळ्यांना त्यातल्या प्रत्येक गोष्टीतला 'टॉलरन्स' माहिती हवा.

नाहीतर 'परफेक्ट'च्या कल्पनेनी उगीचच एखादा इतरांना छळत बसेल.

बांधकामक्षेत्रातले सगळे 'टॉलरन्सेस' ठरलेले असतात. अमूक भाग बांधताना 100 मिमी टॉलरन्स असतो, तर दुसऱ्या कुठच्या तरी भागाला 10 मिमी असतो. जसं बांधकाम हळूहळू 'फिनिशिंग'वर पोचतं तिथे तो 'टॉलरन्स' 1 मिमी इतका कमी असतो.

आपल्या रोजच्या आयुष्यातले 'टॉलरन्सेस' ठरलेले नाहीत. त्यावर पुरेसं संशोधन झालं तर तेही ठरवता येतील. जसं वाहनाच्या सगळ्या भागांचं 'सर्व्हिसिंग' असतं, लिफ्टचं 'मेन्टेनस शेड्युल' असतं, शाळांना कारकुनी कामांच्यासाठी महिनाअखेर राखून ठेवलेली असते. तसं घरातली कपाटं, आपली बॅग, कागदपत्रं आवरण्याचं 'मेन्टेनन्स शेड्यूल' प्रत्येक व्यक्तीनी आणि कुटुंबानी पाळायला हवं. बांधकामाच्या साईटवरचा हत्यारांचा क्रम, जागा काही हत्यारांची धार अशा प्रत्येक गोष्टीचा संबंध शेवटी दर्जाशी असतो. एकच आहे. त्या मेन्टेनन्ससाठीही वेळ द्यावा लागतो. मेहनत करावी लागते.

एवढ्या वर्षांनंतर एक गोष्ट मला अगदी स्पष्ट कळली आहे. चांगला दर्जा आणि त्यासाठी मेहनत, शिस्त, जिद्द यांची मोट पक्की बांधलेली आहे. ज्या माणसाला मेहनत, शिस्त, जिद्द मान्य नाहीत त्यानी चांगला दर्जा हा शब्द आपल्या कोषातून काढून टाकावा.

मी अनेकांचं समुपदेशन करतो. त्यात 'करण्याची इच्छा आहे, पण हातून ती गोष्ट होत नाही' अशा प्रकारचे खूप लोक आहेत. त्यांची शिस्त, उत्साह, जिद्द

कमी पडते. ज्यांना आपली वागणूक सुधारण्याची इच्छा असेल त्यांना मी ‘सी.क्यू.अेस. डायरी सिस्टिम’ सोपी करून शिकवतो. उपयोग नक्की होतो. ज्यांची सुधारण्याची इच्छा नसेल त्यांना मात्र कोणीच काही करू शकत नाही.

●

*चांगला दर्जा आणि त्यासाठी मेहनत, शिस्त, जिद्द यांची मोट पक्की बांधलेली आहे. ज्या माणसाला मेहनत, शिस्त, जिद्द मान्य नाहीत त्यानी चांगला दर्जा हा शब्द आपल्या कोषातून काढून टाकावा. ज्यांना आपली वागणूक सुधारण्याची इच्छा असेल त्यांना मी ‘सी.क्यू.अेस. डायरी सिस्टिम’ सोपी करून शिकवतो. उपयोग नक्की होतो. ज्यांची सुधारण्याची इच्छा नसेल त्यांना मात्र कोणीच काही करू शकत नाही.*

# 35) चेकलिस्ट

स्वतःला जबाबदार आणि आधुनिक समजणाऱ्या प्रत्येकानी स्वतःचा पॅन नं. डायरीत लिहून ठेवावा. खूप गैरसायीचे प्रसंग टळतात. तो नेहमीच लागणारा असतो. एखादं काम पुरं करायचा क्षण अगदी जवळ आला की काय काय गोष्टी तपासायला हव्यात हा विचार करायला बसलं की काहीतरी निसटतंच. विसरलेली अशी गोष्ट किरकोळ असली तर ठीक, पण तशी खात्री कोणालाच देता येत नाही. त्याला खरा मार्ग एकच आहे. चेकलिस्टची पद्धत वापरावी. चेकलिस्ट आधी बनवून ठेवावी लागते आणि प्रत्येक कामापुढे खूण करावी लागते. म्हणजे प्रत्येक काम समाधानकारकपणी पूर्ण होतं. बाहेरगावी जायचं नि आवश्यक त्या वस्तू घरी राहिल्यामुळे बाजारातून घेण्याची पाळी येणं हेही चेकलिस्टच्या साहाय्यानी टाळता येतं. मी माझ्या कामानिमित शेकडो वेळेला बाहेरगावी जायचो. पण नेण्याच्या आवश्यक सामानाची चेकलिस्ट तयार असल्यामुळे 15 ते 20 मिनिटांत माझी बॅग भरून तयार होते, नि ताण शून्य.

बांधकामक्षेत्रात काम पुरं होत आलं की किंवा पुरं झालं की एक पद्धत असते. त्याला म्हणतात 'पंचलिस्ट'. अनुभवी, जाणकार माणसानी प्रत्येक खोलीत जाऊन बारीक नजरेनी कामातल्या चुका शोधून त्या लिहून काढणं म्हणजे 'पंचलिस्ट'. त्याचे 2 उपयोग असतात. दुरुस्त करता येण्याजोग्या गोष्टींची दुरुस्ती करणं आणि दुरुस्त करण्यापलीकडे काही गोष्टी असतील तर त्याची रास्त किंमत ठरवून तेवढे पैसे वजा करणं. अमेरिकेत असल्याच्या काळापासून म्हणजे गेली 45 वर्षांच्यावर मी 'पंचलिस्ट स्पेशॅलिस्ट' म्हणून काम करत आलो आहे. कौटुंबिक कार्यक्रमात, वैयक्तिक पातळीवर 'चेकलिस्ट' वापरावी असा इतरत्र उल्लेख केलेलाच आहे. कार्यक्रम मोठा असला, तर 'पंचलिस्ट'चाही वापर करायला पाहिजे.

प्रत्येक काम करताना कारागिरानी लक्षात ठेवायला हवं की आपलं काम तपासून दुरुस्त करून मगच ते दुसऱ्यासमोर ठेवायचं. म्हणजे 'पंचलिस्ट' छोटी राहते, गैरसोयही टळते आणि आपला आत्मसन्मानपण राखला जातो.

जसं शरीर निरोगी ठेवायचं तर म्हणतात की जीवनशैलीच बदलण्याची

जरूर आहे. तसं स्वस्थचित, सन्मानपूर्वक, शांतपणी जगण्यासाठी व्यवस्थापनशास्त्राच्या साहाय्यानी जीवनशैली बदलण्याची जरूर आहे.

त्यासाठी मागे सुरुवाती सुरुवातीला सांगितल्या त्या गोष्टी पुन्हा सांगतो.

पहिलं म्हणजे लिहिण्याला पर्याय नाही हे पटणं. विसरलो म्हणण्याचा नैतिक अधिकार फक्त निरक्षराला आहे.

हा पहिला मुद्दा पटला तर कसं लिहायचं हे सांगण्यासाठी तर एवढी पानंच्या पानं लिहिली आहेत.

पहिलं 'का लिहायचं' हे पटत नसेल तर हे सगळं सांगून त्रास दिल्याबद्दल मला माफ करा आणि सगळं विसरून जा.

मी 'व्यवस्थापनशास्त्र तुमच्यासाठी' नावाचं एक छोटं पुस्तक लिहिलं होतं. मला खरंच वाटतं की तुम्ही कोणीही असा, व्यवस्थापनशास्त्र शिकून घेण्यात फायदाच आहे.

मी त्याचे अगदी नियमितपणे 'ट्रेनिंग प्रोग्रॅम्स' घेतो. त्याचे काही नुमने तुम्हाला सांगतो म्हणजे हे समजायला सोपं जाईल. अशा प्रशिक्षणात पहिला मुद्दा मी जाहीर करतो.

'मतभेद मला चालतो. त्यामुळे माझा अपमान होत नाही.'

मतभेदाच्या कारणांबद्दल चर्चा आणि पुढे एकमत यासाठी तर प्रशिक्षण चालू आहे.

काहींनी मला विचारलेला एक महत्त्वाचा प्रश्न सांगतो. त्यांची शंका अशी असते की, या पद्धतीनी वस्तूंचं सगळं व्यवस्थापन शिस्तीनी होईल, पण भावनांच्या व्यवस्थापनाचं काय?

त्याचं उत्तर असं आहे की, चेहऱ्यावर भावना दाखवण्याची एक मर्यादा असते. त्याच्या पलीकडे त्या शब्दांतच मांडाव्या लागतात. तसंच भावना आणि शब्द शेवटी कृतीपर्यंत पोचवाव्याच लागतात, आणि व्यवस्थापनशास्त्रातल्या अभ्यासाप्रमाणे 12 निरनिराळ्या कारणांमुळे कृती होत नाही.

थोडक्यात, कृतीचं व्यवस्थापन म्हणजे त्या कृतीशी जोडलेल्या भावनांचं व्यवस्थापनच असतं.

यापुढे मी स्वतः वापरतो ती मला लागणाऱ्या वस्तूंची 'चेकलिस्ट' प्रत्यक्ष देतो.

## स्वतःच्या वस्तूंची ‘चेकलिस्ट’

| | | | |
|---|---|---|---|
| लाँग जॉन्स | कवळी जेल | मोबाइल, चार्जर | सुट्टे पैसे |
| विंडचीटर | टूथ पेस्ट | प्लास्टिक पिशवी | रु.500 नोटा |
| जाकीट | टूथ ब्रश | जुनी वर्तमानपत्रं | काळं पेन |
| टोपी | कवळी डबी | लेंगा | निळं पेन |
| मफलर | रिकामी चष्मा डबी | झब्बा | पेन्सिल |
| हँडग्लोव्हज | फेस पावडर डबी | खिसेवाली चड्डी | 6'' स्केल |
| सॉक्स | जास्तीचा चष्मा | साधी चड्डी | 3 मी. टेप |
| फोल्डिंग छत्री | नायसिल पावडर | पँट | चपला |
| ग्लूकोमीटर | टॉयलेट पेपर | शर्ट | पुस्तकं |
| स्ट्रिप्स | वस्तू पाऊच | रुमाल | हातातलं घड्याळ |
| कामपोझ | औषधं पाऊच | पंचा | व्हिका |
| सफरचंद | पॉलिश पेपर | चष्मा रुमाल | हेअरसेट जेल |
| सुखसारक | एरंडेल तेल | कपड्याचा साबण | दाढी सामान |
| पाण्याची बाटली | क्रोसिन | पावडर | रेझर्स |
| डिस्प्रिन | आवळा सुपारी | सुई | ट्वीझर |
| जेल्युसिल | कैलास जीवन | दोरा (काळा) | हेअरब्रश |
| पॉवरजेसिक | गुडघा पट्टा | (राखाडी) | पाठ खाजवणं |
| सिपझॉक्स | जायफळ + किसणी | पासपोर्टस् | छोटी कात्री |
| अॅटेन 50 | मायग्रेनिल गोळ्या | विमान तिकीट | चमचा |
| मॉयसॉल | हेडअेक 12 - | इन्शु. कागद | चॉकलेटस् |
| फॉलव्हाइट | गोळ्या | | जिंजर कँडी |
| बेटनेसॉल अेन्. | कारिका पपाया | | |
| होमिओपथी औ. | गोळ्या | | |
| व्हिक्स | कारिका पपाया | | |
| ड्रॅगन बाम | टिंक्चर | | |
| बँड अेड | सपॉझिटरीज | | |

## 36) व्यवस्थापनाची कार्यशाळा

### 'रोजच्या आयुष्यातलं व्यवस्थापन'

महत्त्वाचे त्रोटक मुद्दे खाली दिले आहेत. प्रत्येक मुद्द्याबद्दल चर्चा हाच आपला उद्देश आहे.'

1. सर्व विषयांचा एकमेकांशी संबंध असतो. कमी किंवा जास्त.
2. व्यवस्थापन आणि मानसशास्त्र खूप जवळचे विषय आहेत.
3. केवळ कामाच्या जागेपुरता व्यवस्थापनाचा संबंध हा गैरसमज आहे.
4. एकूण 3 प्रकारची माणसं असतात. कृतिशील, कृतिशिथिल आणि कृतिशून्य.
5. स्वतःच्या उन्नतीसाठी अधिक चांगलं काम करायचं असतं.
6. माणसाचा सर्वांत मोठा गुण भरवशाचा माणूस असण्याचा आहे.
7. स्वतःला शांती मिळण्यासाठी सगळं करायचं असतं.
8. 3 गोष्टींचं व्यवस्थापन करावं लागतं. माणसांचं, पैशाचं, आत्मसन्मानाचं.
9. नुसत्या उत्कृष्ट मालानी उत्कृष्ट वस्तू बनत नाही, त्यासाठी व्यवस्थापन कौशल्य लागतं.
10. एकाच वेळेला अनेक गोष्टींकडे लक्ष द्यावं लागतं म्हणून त्याचं शास्त्र शिकायचं.
11. बहुअंगी, प्रतिभावंतांना जास्त गोष्टी करायच्या असतात त्यामुळे व्यवस्थापनाची जास्त जरूर असते.
12. काम न होण्याची कारणं याचं सर्व्हेक्षण म्हणतं 33% कामं विसरली जातात.
13. आपल्याला मिनिटाला 500 शब्द सुचतात. त्यातले 350 विसरतात. त्याला रुट 350 असं म्हणतात.
14. काय विसरलं तर चालेल नि काय नाही यावरून स्वतः निर्णय घ्यावेत.
15. नोंदी करण्याची स्वतःची पद्धत स्वतः ठरवावी.
16. सर्वसामान्यांची स्मरणशक्ती जास्तीत जास्त सलग 5 गोष्टींची असते.
17. केव्हा काय सुचेल याला काही नियम नाही.

18. ज्याचा शरीरात गजर लावलेला ते विसरत नाही, बाकी काहीही विसरू शकतं.
19. आठवणीसाठी ‘पेंडिग ट्रे’ ही पद्धत चूक आहे. ‘पेंडिंग अेंट्री’ हीच बरोबर आहे.’
20. दुसऱ्याला दिलेल्या शब्दाची नोंद करावी लागतेच. बदल कळवणं आवश्यक असतं.
21. स्वतः स्वतःला दिलेला शब्दही तेवढाच महत्त्वाचा असतो.
22. त्यासाठी स्वतःच्या खिशात, पर्समधे डायरी, पेन हवंच.
23. दुसरं रिफिल, पेन्सिलही हवी.
24. पर्समधल्या वस्तूंचं ठिकाण, खिशातल्या वस्तूंचं ठिकाण ठरलेलं हवं.
25. सर्व कपड्यांच्या खिशांचं ठिकाण तेच हवं.
26. घरात वस्तू ठेवण्याचं ठिकाण पक्कं हवं.
27. कागदपत्रांसाठी प्लास्टिक फोल्डर्स, फाइल्स घरीही आवश्यक असतात.
28. प्रत्येक कागदावर ठराविक ठिकाणी तारीख हवीच. कागदाच्या वर उजव्या कोपऱ्यात.
29. वागणुकीच्या सवयीही व्यवस्थापनशास्त्रातच मोडतात.
30. स्वतःच्या पैशाच्या, कार्डांच्या पाकिटाची व्यवस्था मधेमधे तपासावी लागते.
31. खरेदीच्या गरजेप्रमाणे नोटा डायरीत नोंद करून कपाटात ठेवाव्यात किंवा काढाव्यात.
32. स्वतःच्या औषधाच्या वेळांच्या नोंदी ठेवणं आवश्यक आहे.
33. मोबाईलचा इलेक्ट्रिकल किंवा पैशाचा चार्ज नोंद करूनच लक्षात ठेवावा लागतो.
34. मोबाईल ‘सायलेंट’चा ‘जनरल’ आठवणींनी करावा लागतो.
35. कोणाचा काय निरोप होता हे सांगायचं विसरून चालत नाही. तो लिहावाच लागतो.
36. प्रत्येक कामाची ज्याच्यावर जबाबदारी तो तात्पुरता ‘मॅनेजर’ समजावा.
37. ‘मॅनेजरनी’ निर्णय घ्यावा लागतो किंवा केव्हा घेणार हे सांगावं लागतं.
38. प्रत्येकाला कोणीतरी कनिष्ठ आणि कोणीतरी वरिष्ठ असतो.
39. कनिष्ठाकडून रिपोर्ट घ्यावा लागतो आणि वरिष्ठाला द्यावा लागतो.
40. रिपोर्ट आपणहून देण्यासाठी आणि ते लक्षात ठेवण्यासाठी नोंद लागते.

41. दुसऱ्याला किती वेळ आहे हे विचारून मग बोलावं. प्रत्यक्षात आणि फोनवर देखील.
42. लक्षात ठेवण्याची पद्धत नसल्यानी लोकं माणूस समोर दिसला की लगेच बोलतात ते चूक आहे.
43. विसरण्याच्या भीतीमुळे लगेच फोन लावतात, आणि दुसऱ्याचा खोळंबा करतात.
44. प्रत्यक्षात योग्य वेळ आली की बोलता यावं यासाठी नोंद पाहिजे.
45. प्रत्येक गोष्टीला, वेळेला मार्जिन किती हे स्पष्ट करावं.
46. म्हणजे माफी मागण्याचे प्रसंग कमी होतात.
47. कोणाचाही अपमान करण्याचा आपल्याला अधिकार नाही.
48. आत्मसन्मान प्रिय असेल तर नोंदींच्या व्यवस्थेला पर्याय नाही.
49. कामगारवर्गाशी वागताना पर्याय आपण शब्दांत मांडावे लागतात.
50. स्वतःची कार्यक्षमता प्रत्येकाने ठरवावी. अठ्याण्णव टक्केच्या पलीकडे अशक्य असते.

महत्त्वाची गोष्ट अशी आहे की, जो माणूस खूप कामात व्यग्र असतो, ज्याला उसंत नसते त्याला डायरी सिस्टिम वापरण्याची जास्त गरज असते.

अशा माणसाजवळ खऱ्या कामासाठी वेळ असतो, पण गैरसमजुतींमुळे 'निस्तरण्यात' जाणारा वेळ त्याला परवडत नाही.

वर दिलेल्या 50 गोष्टी आचरणात आणण्याचा प्रयत्न यशस्वी झाला तर छानच आहे. 25 गोष्टी जमल्या तरी पुढे व्यवस्थापनशास्त्राच्या आणखी खोलात शिरता येईल. मनःशांतीसाठी ध्यान, ईश्वरभक्ती अशा मार्गाप्रमाणेच व्यवस्थापनकलेचा अभ्यास आणि आचरण हा एक मार्ग आहे.

## 'गरवारे बाल भवन'मधे व्यवस्थानशास्त्राचं प्रशिक्षण

गरवारे बाल भवनमधे व्यवस्थापनशास्त्राचं प्रशिक्षण मी काहीवेळा घेतलं आहे. त्यातले मुद्दे सांगतो :

**1.** 1. कुटुंबाच्या आणि कामाच्या गरजांचा समतोल साधायलाच हवा.

2. व्यवस्थापन = नियोजन + शिस्त + जिद्द. निर्लज्ज व्यक्तीसाठी अनावश्यक.

3. तुम्ही कशाचं नियोजन करता? किती शिस्तीनी, किती जिद्दीनी? उदा. कणीक भिजवून भाजी, मग पोळ्या/स्वतःचं + कुटुंबाचं आवरणं/खरेदी यादी.

**2.** 1. जिथे आपण काम करतो तिथे नियोजन + शिस्त + जिद्द सगळं लागतंच.

2. कामाच्या जागी ठरलेल्या वेळी पोचणं जरुरीचं. उशीर वरिष्ठाला कळवणं जरूर.

3. ठरलेल्या प्रत्येक वेळेला ठरलेलं मार्जिन ठेवावं आणि ते पाळावं.

4. ठरलेल्या कामासंबंधीच्या सगळ्या वस्तू, कागद घेऊन पोचणं महत्त्वाचं.

5. त्या कामाचा विचार आधल्या रात्री, सकाळपासून का ऑफिसवर पोचल्यानंतर?

**3.** कामाचं वाईट वर्णन असं असतं -

1. आपणहून कामं न सुचणं (सुचली तरी ती विसरतात कारण केव्हा, कुठची गोष्ट सुचेल याला काहीच नियम नसतो. मिनिटाला 500 शब्द विचार सुचतात, 150 लक्षात राहतात, 350 विसरतात).

2. सांगितलेली कामं तत्परतेनी न करणं. विसरल्यामुळे आणि आत्मसन्मान नसल्यामुळे.

3. कामामागचा विचार, वाचन, अभ्यास पुरेसा नसणं.

4. अशुद्ध लेखन (वाचन कमी पडल्यामुळे).

5. वाईट हस्ताक्षर (पद्धत न शिकल्यामुळे)- (सुबकतेचा आग्रह महत्त्वाचा).

6. पूर्ण काम किंवा त्याचा काही भाग विसरणं. ते कबूल न करता खोटं बोलणं.

7. भरवशाची व्यक्ती नसणं (33% कामं विसरल्यामुळे होत नाहीत काय विसरत नाही, काय विसरू शकतं याचा अभ्यास महत्त्वाचा. मोबाईलचा इलेक्ट्रिक चार्ज राहतो. औषधांच्या वेळा निसटतात. यादी बनवावी.)
8. विनोदी वाक्यांचा वापर करणं - तुम्ही मला याची आठवण करा. तुम्हाला बघून आठवण झाली. धावपळ झाल्यामुळे ते राहून गेलं.

**4.** चांगल्या कामाचं वर्णन असं असतं -

1. स्वतःहून कामं करणं (त्यासाठी सुचल्यावर नोंद आवश्यक)
2. चौफेर लक्ष असणं (नैसर्गिकपणे पुरुषांपेक्षा स्त्रियांच्यात ही कुवत जास्त. एकावेळेला एकच गोष्ट करण्याची इच्छा असते, पण ते अशक्य. त्यासाठी नोंदी.
3. प्रश्न सोडवण्यासाठी पर्यायी मार्ग शोधणं.
4. संस्थेचे आणि व्यक्तींचे प्रश्न यांची समज असणं (भावनांक म्हणजेच ई.क्यू. वाढवणं).
5. कायम प्रसन्न असणं (मतभेदाचा मुद्दा लिहून ठेवून नंतर बोलता येतो).
6. कोणालाही दुरुत्तर, अपमानित न करणं, मिस्ड कॉलला उत्तर आठवणीनी देणं.
7. जबाबदाऱ्या हौसेनी अंगावर घेणं - स्वतः ठरवलेल्या गोष्टींपैकी किती गोष्टी प्रत्यक्ष अमलात आणतो याचं जास्तीतजास्त प्रमाण अठ्याण्णव टक्के. त्याच्या किती जवळ आपण जाऊ शकतो ते बघणं. (आत्मविश्वास त्यावर अवलंबून असतो.)
8. वरिष्ठांच्या गैरहजेरीत जास्त जबाबदारी, जास्त कष्ट, जास्त वेळ काम करणं.
9. वरिष्ठाला आपणहून रिपोर्टिंग करणं, कनिष्ठाकडून रिपोर्ट घेणं (हे नोंदीशिवाय अशक्य).
10. समोर आलेल्या माणसाला बसायला सांगणं, अदबीनी, आपुलकीनी वागणं.

**5.** एवढ्या गोष्टी कशा साधायच्या? नोंदीची पद्धत. सुटे कागद किंवा डायरी.

1. सगळ्या संबंधित व्यक्तींची एकच पद्धत चांगली (मानवी स्मरणशक्ती जास्तीतजास्त 5 गोष्टी लक्षात ठेवू शकते. त्यापलीकडे लिखाणाला

पर्याय नाही.)

2. पेंडिंग ट्रे ही पद्धत चूक. पेंडिंग अेंट्री ही पद्धत बरोबर.
3. डायरी कुठे ठेवायची – पर्समधे – कायम – केव्हा बघायची – जरुरीप्रमाणे. (खरं म्हणजे डायरी घरातही बघायलाच हवी)
4. पर्सच्या आतली व्यवस्था नियमितपणी बघावी लागते.
5. डायरीतल्या नोंदी कशा करायच्या? संक्षेप खुणा ठरलेल्याच वापरायच्या. कॅलेंडर डायरीत तारीख, वार, वेळा आधी लिहून तयार पाहिजेत. नियमित भेटणाऱ्यांचा कॉलम आखलेला हवा. डायरीतच स्वतंत्र विभाग करावा. त्यात त्यांच्या नावानी नोंदी कराव्यात.
6. केलेल्या नोंदी बघण्यासाठी मोबाईलच्या गजराचा भरपूर वापर करावा.
7. प्रत्येक कार्यक्रमाची लेखी तयारी हवी. (तोंडी नाही) क्रम चुकणं, वाहवणं हे धोके नेहमीच असतात.
8. प्रत्येक कागदाला डावीकडे समास, उजव्या वरच्या कोपऱ्यात तारीख.
9. बाहेरगावी नेण्याच्या वस्तूंची यादी कागदावर कायमची लिहून तयार.

**6.** बालभवनसारख्या संस्थेचे खास प्रश्न -

1. फी वसुलीला प्राधान्य. प्रत्येकाची जबाबदारी. डायरीत नोंद.
2. आवार, टॉयलेटस-स्वच्छता, व्यवस्था तपासण्याची चेकलिस्ट लिहून तयार.
3. बालभवनच्या स्वयंपाकघराची व्यवस्था-चेकलिस्ट
4. खेळ, इतर सामान, त्यांचं वर्गीकरण, खोकी, चेकलिस्ट.
5. कपाटांमधली व्यवस्था फाईल्स, फोल्डर्स.
6. टेबलाच्या खणाच्या आतली व्यवस्था नियमित तपासणं.

**7.** 1. आपण आधी चांगलं काम दाखवायचं – पगारवाढ – वरचं पद मिळतंच.

2. सगळं आत्मसन्मानासाठी असतं. पटत नसलं तर कारण सांगा नाहीतर असं वागा.

# नर्सेससाठी कार्यशाळा

स्वतःच्या उज्ज्वल करीअरसाठीची तंत्रं -

1. चांगलं काम स्वतःच्या उन्नतीसाठी करायचं.
2. सर्वांत मोठा गुण भरवशाचं असण्याचा. शब्द पाळणं, वेळा पाळणं.
3. आधी चांगलं काम दाखवायचं – पगारवाढ मिळतेच, वरचं पद मिळतंच.
4. वरिष्ठाच्या गैरहजेरीत जास्त कष्ट/जास्त जबाबदारी.
5. एकाच वेळेला अनेक गोष्टींकडे लक्ष जरूर/त्यासाठी तंत्रं शिकायची.
6. अधिक शिकण्याची सतत तयारी/वाचन/अवांतर वाचन/इंग्लिश संभाषण.
7. वरिष्ठाला रिपोर्ट करावेच लागतात/ज्युनियरकडून रिपोर्ट घ्यायचा.
8. काम न होण्याच्या कारणांच्यात बरेच वेळा विसरणं हे कारण असतं.
9. सर्वसामान्य व्यक्तीची स्मरणशक्ती जास्तीतजास्त 5 गोष्टींची असते.
10. ज्याचा शरीरात गजर वाजतो ते लक्षात राहातं. बाकी विसरतं.
11. आठवणीसाठी पेंडिंग ट्रे ही पद्धत चूक/ पेंडिग अेंट्री हे बरोबर.
12. दुसऱ्याला दिलेल्या शब्दाची स्वतः नोंद करणं जरूर/बदल कळवणं जरूर.
13. नोंदी करण्यासाठीची स्वतःची पद्धत स्वतः ठरवावी/तारखा वेळा आधी लिहिलेल्या.
14. होकार, नकार, केव्हा, काय याचा उलगडा लगेच करणं.
15. स्वतःचं आरोग्य/आहार/व्यायाम/औषधं नोंदींची जरूर/लैंगिक शिक्षण आवश्यक.

●●●

# जीवनसाथ पुस्तक संच
# संपूर्ण यादी

| पुस्तक क्र. | पुस्तकाचं नाव |
|---|---|
| 1. | विवाह अभ्यास म्हणजे नेमकं काय<br>●<br>कौटुंबिक विसंवाद |
| 2. | जोडीदाराची निवड<br>●<br>लैंगिक शिक्षण |
| 3. | व्यक्तिमत्त्व विकासाचा खरा अर्थ<br>●<br>पुरुष पालकांचं शिक्षण |
| 4. | आर्थिक व्यक्तिमत्त्व<br>●<br>करीअरचं नियोजन |
| 5. | व्यवस्थापनशास्त्र – वैवाहिक आणि रोजच्या आयुष्यातलं |
| 6. | स्वावलंबन, आत्मसन्मान<br>●<br>स्त्री-पुरुष असमानतेची रूपं |
| 7. | उत्सवी प्रवृत्ती<br>●<br>लग्नसमारंभ |

| | |
|---|---|
| 8. | खरे उपयोगी संस्कार<br>●<br>सर्वांनी करण्याजोगं समाजकार्य |
| 9. | रोजच्या आयुष्यातलं तत्त्वज्ञान<br>●<br>समतोल विचारांचं महत्त्व |
| 10. | ज्येष्ठांशी संवाद<br>●<br>मृत्यूसंबंधी स्पष्ट विचार |
| 11. | समुपदेशनाच्या अनेक नव्या पद्धती<br>●<br>जीवनसाथ समुपदेशन संस्था |
| 12. | कौटुंबिक स्वास्थ्यासाठी उपाय<br>●<br>जीवनसाथमधले खेळ |

# जीवनसाथ संचामधली अनिल भागवत यांची इतर पुस्तकं

पुस्तक-1

## विवाह अभ्यास म्हणजे नेमकं काय

●

## कौटुंबिक विसंवाद

या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

**1 ) विवाह अभ्यास मंडळ म्हणजे नेमकं काय?**

1. या कल्पनेची थोडक्यात ओळख 2. विवाहाचा तत्त्वज्ञानाशी संबंध 3. वैवाहिक आयुष्यासाठीची काही महत्त्वाची तत्त्वं 4. रोजच्या आयुष्यातली साधी तत्त्वं 5. भावनांविषयीचा अभ्यास 6. विचारांचं भावनेत रूपांतर 7. भावनांवर नियंत्रण 8. कुटुंबाबरोबरच्या आयुष्याचं महत्त्व 9. व्यवस्थापनशास्त्राचा उपयोग 10. कुटुंबाचं समुपदेशन 11. आपुलकी, प्रेम, या भावना व्यक्त करणं 12. नाती सांभाळण्यासाठीची तत्त्वं आणि तंत्रं 13. प्रश्न सोडवण्याची पद्धत– मिश्रगट कार्यशाळा म्हणजेच 'ग्रुप काउन्सेलिंग' वर्कशॉप्स 14. खरं बोलणं 15. पैशाबद्दलची विचारसरणी 16. स्वावलंबन आणि आत्मसन्मान 17. स्त्री-पुरुष समतेची आणि समानतेची समज 18. लोकशाहीचं मूल्य आणि स्वतंत्र किंवा एकत्र कुटुंब 19. उत्सव, समारंभ याबद्दल भूमिका 20. असणं, दिसणं आणि दाखवणं 21. आधुनिक आणि पारंपरिक 22. वैयक्तिक समुपदेशन 23. या पुस्तकासंबंधीच्या सूचना

**2 ) कुटुंबातले आणि नवराबायकोमधले मतभेद म्हणजेच कौटुंबिक विसंवाद**

1. प्रश्नाचा नेमका शोध आणि उपायाचा शोध 2. विवाहाच्या इतिहासात आणि तत्त्वज्ञानात काय सांगितलंय 3. कौटुंबिक विसंवाद या विषयातली आकडेवारी 4. विचार, भावना यांचे गट आणि नवरा-बायकोचं नातं 5. कुटुंबातली इतर नाती / एकत्र कुटुंब 6. पैशावरून वाद 7. आत्मसन्मानावरून वाद 8. मुलांसंबंधीचे वाद 9. सासर-माहेर याविषयी वाद 10. स्त्री-पुरुष समानतेची समज नसण्यावरून विसंवाद 11. आधुनिक किंवा पारंपरिक विचारांमुळे विसंवाद 12. व्यसनं आणि भांडणं 13. नवराबायको आणि कुटुंबातले समाईक धागे 14. कुटुंबासाठी वेळ देणं 15. व्यवस्थापन कौशल्यांचा वापर 16. विवाहाचा अर्थ कळणं 17. सर्वात महत्त्वाची गोष्ट– संवाद 18. राग, धमक्या, रागवारागवी, रुसणं 19. मारहाण– हिंसेचे प्रकार 20. लग्न ठरवण्याची पद्धत– सगळ्याचं मूळ 21. लग्नाचा करार 22. मानसशास्त्राची मदत 23. करण्याजोग्या गोष्टी 24. खरं प्रेम म्हणजे काय ते न समजणं 25. भांडणांचं टोक– घटस्फोट

**3 ) मी आणि शोभामधले विसंवाद**

**4 ) मी आणि शोभा यांचं सहजीवन, आम्ही काढलेले उपाय**

**5 ) राग आवरण्याचे मार्ग**

**6 ) आभार**

●

पुस्तक-2

# जोडीदाराची निवड

●

# लैंगिक शिक्षण

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

प्रश्नावलीच्या देवघेवीची कल्पना 5. प्राथमिक प्रश्नावली 6. सविस्तर प्रश्नावली– बाह्यरूप 7. सविस्तर प्रश्नावली– पत्रिका 8. सविस्तर प्रश्नावली– शिक्षण/ व्यासंग 9. सविस्तर प्रश्नावली– आरोग्य 10. सविस्तर प्रश्नावली– स्वभाव 11. सविस्तर प्रश्नावली– पैशांबद्दलची विचारसरणी 12. सविस्तर प्रश्नावली– मासिक प्राप्ती 13. सविस्तर प्रश्नावली– स्त्री-पुरुष समानता 14. सविस्तर प्रश्नावली– स्त्री-पुरुष लैंगिक संबंध 15. सविस्तर प्रश्नावली– कुटुंब 16. सविस्तर प्रश्नावली– मुलं 17. सविस्तर प्रश्नावली– लग्न समारंभ 18. सविस्तर प्रश्नावली– वैवाहिक आयुष्याचं सार 19. सविस्तर प्रश्नावली– महत्त्व कशाला? 20. त्रोटक सविस्तर माहिती 21. भावी जोडीदाराच्या प्रत्यक्ष भेटीपूर्वीचे पर्याय 22. जोडीदाराबद्दल अंतिम निर्णयप्रक्रिया 23. जीवनसाथची कार्यशाळा नेमकी कशी असते? 24. निवडक गटाचं जोडीदाराच्या निवडीसाठी समुपदेशन 25. जोडीदार ठरल्यावर लग्नापूर्वीची बौद्धिक चाचणी (मॅरेज मॅच्युरिटी इंडिकेटर) 26. अविचाराची शक्यता 27. लग्न ठरल्यानंतरची कर्तव्यं 28. जोडीदाराची निवड या कार्यशाळेत वापरायचे खेळ

**9 ) लैंगिक शिक्षणाची गरज**

1. या लेखाची पार्श्वभूमी 2. भारतातलं पारंपरिक कामशास्त्र आणि जगातली परिस्थिती 3. तत्त्वज्ञान आणि मानसशास्त्राची लैंगिक संबंधाबद्दलची भूमिका 4. सध्याच्या प्रश्नाचं स्वरूप 5. लैंगिक शिक्षणाची कार्यशाळा 6. लैंगिक संबंधातलं समुपदेशन

**10 ) लैंगिक शिक्षण– जन्मापासून 5 वर्षांपर्यंतच्या मुलामुलींबद्दल**

**11 ) लैंगिक शिक्षण– 5 ते 10 वर्षांपर्यंतच्या मुला-मुलींसाठी**

**12 ) लैंगिक शिक्षण– 10 ते 16 वयापर्यंतच्या मुला-मुलींसाठी**

**13 ) लैंगिक शिक्षण – तरुणांसाठी – लग्नापूर्वी**

1. सध्याची परिस्थिती 2. लैंगिक भावनांचा गोंधळ 3. मुलग्यांच्या विकृत गप्पा 4. हस्तमैथुन 5. वेश्येकडे जाण्याचा मोह 6. मुलींच्या मनातल्या कल्पना 7. मुलगे आणि मुली यांची चांगली मैत्री 8. लैंगिक शिक्षणाची अविवाहितांसाठी कार्यशाळा 9. चुकीच्या गोष्टींची शक्यता– रेव्ह पार्टी 10. प्रेमभंग आणि लग्नापूर्वी लैंगिक संबंध 11. लग्नापूर्वी लैंगिक संबंधाबद्दल वैयक्तिक समुपदेशन

●

पुस्तक-3

# व्यक्तिमत्त्व विकासाचा खरा अर्थ

●

# पुरुष पालकांचं शिक्षण

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

**1 ) संवादकला**

1. संवादामागचं तत्त्वज्ञान 2. मानसशास्त्रातला एक महत्त्वाचा प्रयोग 3. चांगला संवाद म्हणजे काय? 4. आयुष्यभरातल्या सगळ्या नात्यांचे फक्त 3 गट 5. जोडीदाराबरोबरचा किंवा जवळच्या व्यक्तीबरोबरचा संवाद 6. संवादातल्या चुकांची उदाहरणं 7. व्यवसाय, धंदा, दुकानदारी यामधले संवाद 8. चांगला संवाद– त्यासाठीचे मार्ग आणि तंत्रं 9. संवादकलेबद्दलच्या गटचर्चा 10. संवादातल्या भाषेचा प्रश्न आणि हावभाव, हालचाली यांच्यामधून संवाद

**2 ) व्यक्तिमत्त्व विकास**

1. आत्मविश्वास– व्यक्तिमत्त्वाचा पाया 2. बाह्यरूप 3. बोलणं 4. चेहऱ्यावरचे भाव 5. चुकीच्या लकबी 6. फसवेगिरी - खोटेपणा 7. कुचाळक्या - एक विकृती 8. अंगचे कलागुण 9. छंदापासून व्यसनापर्यंत 10. शिस्त आणि व्यवस्थापन 11. आयुष्याचा संतुलित दृष्टिकोन 12. अष्टपैलू– चतुरस्त्र– अष्टावधानी व्यक्ती 13. विकासाचे दोन मार्ग 14. मिश्रगट समुपदेशनाचे व्यक्तिमत्त्वासाठी फायदे

**3 ) खरं बोलणं – अठ्ठ्याण्णव टक्के**

**4 ) नकार देण्याची कला**

**5 ) मी केलेल्या चुका**

**6 ) मी जोडीदाराकडून/विशिष्ट व्यक्तीकडून काय शिकलो/शिकले**

**7 ) इ.क्यू. ( इमोशनल कोशंट ) म्हणजेच भावनिक गुणांक**

1. भावनिक गुणांकाची (इ.क्यू.) मूळ कल्पना 2. स्त्रियांच्या आणि पुरुषांच्या भावनांकातला फरक 3. भावनांक सुधारण्याचं शिक्षण 4. समुपदेशनातले अनुभव 5. शोभा आणि मी यांचं उदाहरण 6. भावनांक आणि समाजकार्य यांचा संबंध 7. भावनांकावर वय, आरोग्य यांचा परिणाम

**8 ) पुरुष पालकांचं शिक्षण**

1. माझं स्वतःचं लहानपण 2. पालक शिक्षणाची थिअरी आणि प्रॅक्टिस 3. शोभाचं आणि माझं पालक-शिक्षणातलं काम 4. मूल कशासाठी? 5. मुलाची शारीरिक वाढ 6. सर्वसाधारण पुरुष पालकाची सध्याची वागणूक 7. पालकत्वाचे नवे प्रश्न / उपायांचा शोध 8. मुलांना अपमानास्पद वागणूक 9. मुलं बिघडण्याची कारणं 10. आईवडलांचं एकमेकांशी नातं 11. आजोबांची भूमिका 12. शिक्षण-शाळा-अभ्यास-समुपदेशन 13. मुलांचा भाषाविकास 14. मुलांना केलेल्या शिक्षा 15. मुलांना स्वच्छतेचं शिक्षण 16. मुलांसाठी लैंगिक शिक्षण 17. मुलांसाठी वेळ काढणं 18. मुलांची पैशाबद्दलची समज 19. मुलांचे खेळ - आरोग्य 20. मुलांमुळे करिअरमधे खंड 21. भावंडांचे संबंध 22. समाजाचं मुलांकडे दुर्लक्ष 23. संस्कार 24. 'स्पेशल' मुलं 25. तरुणांचे पालक म्हणून जबाबदाऱ्या 26. पालकत्वामागचा समतोल विचार

**9 ) आभार**

●

पुस्तक-4

# आर्थिक व्यक्तिमत्त्व

●

# करीअरचं नियोजन

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम



●

टीप : जीवनसाथ पुस्तक संचातल्या पुस्तक क्र. 5 चा सविस्तर अनुक्रम या पुस्तकाच्या सुरुवातीच्या भागात दिला आहे.

पुस्तक-6

# स्वावलंबन, आत्मसन्मान

●

# स्त्री-पुरुष असमानतेची रूपं

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम



●

पुस्तक-7

# उत्सवी प्रवृत्ती

●

# लग्नसमारंभ

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---



●

पुस्तक-8

# खरे उपयोगी संस्कार

●

# सर्वांनी करण्याजोगं समाजकार्य

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

इत्यादी 6. खाण्यापिण्याबद्दलच्या रूढी 7. लग्नसमारंभाशी जोडलेल्या रूढी 8. पोषाखाच्या रूढी 9. हिंसा-अहिंसा 10. नमस्कारासंबंधी रूढी 11. सामाजिक कार्यक्रमातल्या रूढी 12. रूढीमधले झालेले आणि करण्याजोगे बदल 13. पाप-पुण्य, मृत्यूसंबंधीच्या रूढी 14. कुटुंबकारणातल्या आणि सामाजिक अधिकाराच्या रूढी 15. काय बदल करता येतील?

**9 ) आधुनिक-पारंपरिक म्हणजे नेमकं काय?**

1. या लेखामागची कल्पना 2. बाह्यरूपातली पारंपरिकता किंवा आधुनिकता 3. मनातली आणि विचारातली पारंपरिकता किंवा आधुनिकता 4. निष्कर्ष

**10 ) खरे संस्कार म्हणजे नेमकं काय?**

1. आहाराविषयीचे संस्कार 2. आरोग्याविषयीचे संस्कार 3. पोषाखाविषयीचे संस्कार 4. निवाऱ्यासंबंधीचे संस्कार 5. विवाहासंबंधीचे संस्कार 6. मुलांवरचे संस्कार 7. पैशांबद्दलचे संस्कार 8. कामाबद्दलचे संस्कार 9. अभिरुचीचे संस्कार 10. मृत्युसंबंधीचे संस्कार 11. संस्कारांबद्दल करण्याजोग्या गोष्टी

**11 ) स्वतःची होकारांची आणि नकारांची यादी**

**12 ) समाजकार्याच्या दिशा**

1. या लेखामागची कल्पना 2. 'फंडिंग' असलेली कामं 3. सामाजिक प्रथा बदलण्याची कामं 4. धार्मिक प्रकारची सामाजिक कामं 5. शिक्षणक्षेत्रासाठी सामाजिक कामं 6. बालकांच्या हक्कांसंबंधी कामं 7. पत्रकारितेमधून सामाजिक काम 8. ग्राहकहितासाठी सामाजिक काम 9. शहरी सुविधांसाठी चळवळ 10. वैद्यकीय क्षेत्रातली सामाजिक कामं 11. शिष्यवृत्त्यांसाठी, पारितोषिकांसाठी पैशाची सोय 12. नैसर्गिक आपत्तीनंतरची कामं 13. शहरांमधल्या झोपडपट्ट्यांच्यामधे काम 14. पर्यावरण रक्षण-शिक्षण 15. कोणालाही जमतील अशी साधी कामं

**13 ) आभार**

●

पुस्तक-9 (नऊ)

# रोजच्या आयुष्यातलं तत्त्वज्ञान

●

# समतोल विचारांचं महत्त्व

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

5 ) सरकार

6 ) राजकीय लोकशाही

7 ) बहुमत

8 ) सहकारी संस्था

9 ) राजकारण

10 ) निवडणूक

11 ) राष्ट्र

12 ) राष्ट्रीय एकात्मता, विश्वबंधुत्व/विश्वशांती

13 ) कायदा आणि पोलीस यंत्रणा

14 ) स्वतःच्या आयुष्याविषयी समतोल विचार

15 ) आभार

●

पुस्तक-10

# ज्येष्ठांशी संवाद

●

# मृत्यूसंबंधी स्पष्ट विचार

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---



●

पुस्तक-11

# समुपदेशनाच्या अनेक नव्या पद्धती

●

# जीवनसाथ समुपदेशन संस्था

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---

**1) जीवनसाथचा आणि आमचा अभ्यास प्रवास**

1. विवाह अभ्यास मंडळाची सुरुवात 2. मार्ग शोधताना

**2) ग्रुप काउन्सेलिंग**

1. या लेखामागची मूळ कल्पना 2. ज्ञान मिळवण्याच्या पायऱ्या, प्रकार आणि मर्यादा 3. विचार आणि भावना साठवण्याची क्षमता 4. काउन्सेलिंगचे इतर प्रकार– त्यांच्या मर्यादा 5. ग्रुपमधे केव्हा दाखल व्हावं? 6. ग्रुपमधले चर्चेचे विषय 7. ग्रुपमधल्या प्रश्नावल्या 8. ग्रुप चालवण्याच्या पद्धतीबद्दल 9. व्यवस्थापनशास्त्राची मदत 10. ग्रुपचे संस्कार - विवाहाचा खरा अर्थ 11. लग्नानंतरचं दोघांचं स्वतंत्र विश्व 12. ग्रुपचा उपयोग– 'सपोर्ट ग्रुप' 13. ग्रुप काउन्सेलिंगमधल्या अडचणी 14. विवाहासंबंधीची इतर कामं 15. निष्कर्ष

**3) निवडक गटाचं सहसमुपदेशन (को-काऊन्सेलिंग)**

**4) विवाह अभ्यास मंडळ ते अभ्यास मंडळ**

1. सध्याची परिस्थिती आणि या लेखामागची मूळ कल्पना 2. या एकूण विषयाचे भाग 3. या पुस्तकाबद्दलची धोरणं आणि कारणं 4. एक परिणामकारक मार्ग– अभ्यास मंडळ 5. जीवनसाथशी निगडित इतर तज्ज्ञ 6. सामान्य माणसाचा दृष्टिकोन – एक महत्त्वाची गोष्ट 7. तत्त्वज्ञानाची शिकवण 8. मानसशास्त्राची मदत 9. व्यवस्थापनशास्त्राची देणगी 10. डोळे उघडणारे आकडे 11. पिढीपिढीतला फरक 12. वैयक्तिक समुपदेशनाचं काम

**5 ) वैयक्तिक समुपदेशन**

1. या लेखाची मूळ कल्पना 2. घरातल्या किंवा ओळखीतल्या ज्येष्ठांचा सल्ला 3. मार्गदर्शन आणि समुपदेशनातला फरक 4. समुपदेशनातली मूलतत्त्वं किंवा गृहितं 5. भारत आणि पाश्चात्त्य देशातली परिस्थिती 6. समुपदेशकाची खास कौशल्यं– ऐकणं, बोलणं 7. समुपदेशनाची सुरुवात आणि प्रगती 8. समुपदेशकानी स्वतःविषयी सांगणं 9. समुपदेशनाचे प्रकार 10. क्रिटिकल ॲनॅलिसिस पद्धतीचं समुपदेशन 11. आत्मविश्वास वाढविण्यासाठी समुपदेशन 12. समुपदेशनातली तंत्रं 13. समुपदेशनातली पथ्यं 14. समुपदेशनातल्या अडचणी 15. समुपदेशकांच्या श्रेणी 16. विवाहपूर्व समुपदेशन 17. घटस्फोटापूर्वीचं समुपदेशन 18. ग्रुप काऊन्सेलिंग– एक उत्तम पर्याय 19. निष्कर्ष

**6 ) रिफर्ड काऊन्सेलिंग ऊर्फ अप्रत्यक्ष समुपदेशन किंवा कॅरम बोर्ड काऊन्सेलिंग**

**7 ) जागा-पद्धत-व्यवहार, सूत्रधार तयार करणं वगैरे**

**8 ) या पुस्तकाचा उपयोग**

**9 ) अभ्यास मंडळात न येण्याची कारणं**

**10 ) आभार**

●

पुस्तक-12

# कौटुंबिक स्वास्थ्यासाठी उपाय,

●

# जीवनसाथमधले खेळ

## या पुस्तकाचा सविस्तर अनुक्रम

---



●

# अनिल भागवत यांनी लिहिलेली आणखी पुस्तकं

पुस्तक-1

## घर पाहावं बांधून (पाचवी आवृत्ती)

- प्रस्तावना
- प्रमोटर बिल्डर्सविषयी
- आर्किटेक्ट्स्‌विषयी
- बिल्डिंग कॉन्ट्रॅक्टरविषयी
- आर. सी. सी. डिझायनरविषयी
- मटेरियल सप्लायरविषयी
- बांधकाम कामगारांविषयी
- पेटी कॉन्ट्रॅक्टर्सविषयी
- गळणारं छप्पर
- ॲग्रीमेंटवर सही
- सिस्टिम बिल्डिंग
- बांधकाम आणि सरकार
- बांधकाम, कर्ज, सरकारी कर आणि आपण
- कन्स्ट्रक्शन मॅनेजमेंट कन्सल्टंटविषयी
- बांधकामातले तांत्रिक शब्द आणि चेकलिस्ट

पुस्तक-2

## लग्न पाहावं करून (उपलब्ध नाही)

पुस्तक-3

## व्यवस्थापनशास्त्र तुमच्यासाठी (दुसरी आवृत्ती)

- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट - एक आवश्यक व्यवस्थापनशास्त्र
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंटची मूलतत्त्वं
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंटमधल्या महत्त्वाच्या गोष्टी आणि फायलिंग
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट आणि कामगार
- क्वालिटी मॅनेजमेंट आणि सुपरवायझर
- स्पीड मॅनेजमेंट - एक जादूसारखं तंत्र
- कॉस्ट मॅनेजमेंट
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट आणि इतर तज्ज्ञ
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट आणि मालक
- डिझास्टर मॅनेजमेंट - आपत्ती निवारणशास्त्र
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट - मोहीम फत्ते करण्याचं शास्त्र
- मॉनिटरिंग मॅनेजमेंट - बहुउपयोगीशास्त्र
- तुम्ही कोणीही असा - ते वापरता येईल

●

# लेखक अनिल भागवत यांचे ऋणी आहेत.

- डॉ. उल्हास लुकतुके - 1997 साली जीवनसाथ सुरू करताना स्पष्ट विचारांची जीवनभर साथ हा उद्देश स्पष्ट होता, पण त्याची सुरुवात करण्यासाठी यांची खूप मदत झाली.
- जीवनसाथ - मुंबई शाखा माझ्या आईसाठी सुरू केली. मुंबईतल्या लोकांना या अभ्यासाची प्रचंड गरज होती, अजूनही आहे. तिच्या घरीच कार्यक्रम व्हायचे.
- मुंबई जीवनसाथचा भक्कम आधार होता सुशील आणि विनीता हाटे. त्यांची निष्ठा, संयोजनकौशल्य आणि आमची वैयक्तिक मैत्री मला खूप महत्त्वाची वाटते.
- पुण्यातलं जीवनसाथ अभ्यास मंडळ पहिल्या दिवसापासून जोरातच चाललं. बरीच वर्षं ते शनिवार पेठेतल्या आमच्या घरी होतं. आता आमच्याच कर्वेनगरच्या घरी अभ्यास मंडळ चालतं. गेली दोन वर्षं मी हा पुस्तकसंच लिहीत असताना मला अनेकांनी मदत केली. त्यातल्या काहींनी या पुस्तकांसाठी काही विषयांसाठी मजकूर लिहिला, काहींनी टायपिंगची, डिक्टेशन घेऊन लिहिण्याची मदत केली. मजकुरावरच्या त्यांच्या प्रतिक्रियादेखील महत्त्वाच्या होत्या. त्यांची नावं मी आडनावाच्या आद्याक्षरांच्या क्रमानी देतोय. ती आद्याक्षरं इंग्लिश अल्फाबेटाप्रमाणे रचली आहेत.

  बोकील डॉ. आशा, बोरोटीकर तुषार, भोइटे आमोद, दंडवते मानसी, डिंबळे रामभाऊ, देगवेकर दिलीप, देशपांडे केशव, देवराज शिल्पा, गोवित्रीकर सुनीति, जाधव विजय, कानेटकर श्रद्धा, कुळकर्णी पौर्णिमा,

क्षेमकल्याणी ममता, लिमये हर्षद, लिमये गौरी गोळे, मेढेकर शैवल, मोहाडीकर डॉ. लीना, मुद्गल दीपा, मुद्गल स्मिता, मुळे अंजली, म्हैसकर मकरंद, नागपूरकर माधव, पाटणकर राजेश, पाटील मोहिनी, पाटील स्मिता, पाटील विक्रांत, राऊळ श्यामल, रावराणे गीता, साठे आशा, शुक्ल डॉ. भूषण, संचेती अपूर्वा, संचेती आदिती, वळसंगकर अनिल, तेलंग डॉ. नीलू.

- जीवनसाथ अभ्यास मंडळाचे सगळे सभासद. जीवनसाथ समुपदेशन केंद्राचे सगळे समुपदेशनार्थी.
- शोभा तर या पुस्तकसंचाच्या थोड्या भागाची सह-लेखिकाच आहे. मी आमच्या वैवाहिक आयुष्यात तिच्यावर केलेल्या अन्यायाचा मी अनेक ठिकाणी उल्लेख केलाच आहे. शिवाय या पुस्तक-प्रक्रियेच्या दोन वर्षांच्या काळातही तिच्या मदतीशिवाय, टीकेशिवाय, सूचनांशिवाय आणि प्रोत्साहनाशिवाय मी इथपर्यंत पोचलोच नसतो.

  शोनील आणि आभामुळे तर जीवनसाथ संस्था सुरू झाली. अनास्तेसिया, श्रेयस आणि आमची नातवंडं ओजस, तुहिन आणि डॉमिनिक यांना पुढे त्यांच्या आयुष्यात माझ्या या कार्यशाळांचा आणि त्याबद्दलच्या लिखाणाचा उपयोग व्हावा हा माझा ऊर्जास्रोत होता.
- हे पुस्तक या अवस्थेपर्यंत आणण्यात श्री. हेमंत जोशी आणि सौ. संगीता सरदेसाई यांचा मोठा वाटा आहे.
- मी पुस्तकसंचात म्हटलं आहे तेच पुन्हा सांगतो. वाचकांच्या प्रतिक्रिया नाव, फोटो पत्त्यासह पुढच्या आवृत्तीत छापणार आहे. कौतुक, टीका दोन्हीचं स्वागत असेल. अशा प्रत्येकाचं माझ्यावर ऋण असणार आहे.

**— अनिल भागवत**

वैवाहिक आणि कौटुंबिक समुपदेशक

‘आयुष्यात येणाऱ्या प्रत्येक प्रश्नाचं खरं मर्म एकच – चांगल्या-वाईट अनेक घटना तुमच्या वाट्याला आयुष्यभर येणार. त्यांची हाताळणी कशी करायची हे दुसरी कुठचीही शक्ती किंवा व्यक्ती ठरवणार नसते. ते तुम्ही स्वतः ठरवायचं असतं. त्यासाठी त्या घटनेच्या सर्व अंगांचा अभ्यास स्वतःला करावा लागतो. त्या अभ्यासासाठी जीवनभर स्पष्ट विचारांची साथ लागते. म्हणजेच जीवनसाथ.’

## या पुस्तकाविषयी

रोजच्या आयुष्याचं व्यवस्थापन कळलं की करिअर मार्गी लागते आणि शांतीही मिळते. कशी ते यात वाचा. रोजच्या कामात प्रत्येक कृतीमागची सिस्टिम लेखक अनिल भागवत अगदी बारीक तपशिलासकट यात समजावून सांगतात.

अपमानाची भावना, गैरसमजुती, समोरच्याच्या बेपर्वाईची शंका याची किंमत इतकी जास्त आहे की काम थांबवून दुसऱ्याशी नीट, लक्षपूर्वक बोलणं याला काही पर्यायच नाही. व्यवस्थापनशास्त्रात चक्क असं म्हणतात, ‘एका गैरसमजुतीपेक्षा 10 वेळा फोन फार स्वस्त असतो.’

व्यवस्थापनशास्त्रातला आणखी एक मूलमंत्र लेखक अतिशय प्रभावीपणे समजावून सांगतात.

पी, पी, पी, पी, ऑर पी. म्हणजे ‘प्लॅन, प्रिपेअर, प्रोग्रॅम, प्रोजेक्ट ऑर पेरिश.’

‘प्लॅन’ म्हणजे योजना हे स्पष्ट आहे.

‘प्रिपेअर’ म्हणजे कामापूर्वीची तयारी. या बाबतीत सर्वसाधारण भारतीय फार कच्चे आहेत.

‘प्रोग्रॅम’ याचा अर्थ कामाचे टप्पे ठरवणं. स्टेजवरचा कार्यक्रम म्हणजे प्रोग्रॅम या अर्थाचा इथे काही संबंध नाही.

‘प्रोजेक्ट’ म्हणजे दुसऱ्याला ते समजावून सांगणं.

या पी, पी, पी, पी, पैकी कुठचीही गोष्ट जमली नाही की पी म्हणजेच ‘पेरिश’ अशीच कुठच्याही कामाची परिस्थिती असते.